ÁLVARO MERINO

PRÓLOGO DE
EMILIO BUTRAGUEÑO

175 IDEAS PARA ALCANZAR TUS METAS

EPÍLOGO DE
CARLOTA MATEOS

LID

Table of Contents

Cover Page
175 ideas para alcanzar tus metas
Portada
Contraportada
Dedicatoria
Índice
Prólogo
Agradecimientos
1. Las leyes del deporte
Se vive como se entrena
El espíritu de ir siempre un poco más allá
Entrenamiento sistemático
2. Creencias. La frontera entre lo posible y lo imposible
Navegar en un mundo VUCA
Fuera de control
¿Quieres tener razón o cambiar las cosas?
Tu conquista personal
Es momento de renunciar
La sabiduría del taxi
Nunca es tarde si la reinvención es buena
Lo que te encierra también te entierra
La espiral de la motivación
Nuevos entornos y nuevos hábitos
El mapa de Babilonia
Mayúsculas o minúsculas
La consciencia dormida
Nunca es tarde
Cuanta más seguridad, más esclavitud
Heredamos más que unos genes
3. Pisar el freno
Coach Epicteto: un manual de vida
Nos falta el silencio
El triunfo de la serenidad
El poder de la vulnerabilidad
El método Da Vinci y el cuento del hacha
Cinco reflexiones sobre tu grandeza
El experimento de la prisión de Stanford
Para lo mejor y más noble
Miradas que embellecen
¿De qué estás hecho?
Mataron a nuestra vaca

Haz de tu trabajo un espacio inteligente
Llegar
Seis claves para trabajar con sentido
¿Estar solo o sentirte solo?
4. Perseguir metas
Cómo alimentar un sueño
La vida y el huerto
Entender la vida como una expedición
Sin proyecto no hay futuro
Procrastinar o vivir
¿Cómo puedo saber lo que quiero?
Jugar con el corazón
Buscar o encontrar
Dale la vuelta a la tortilla
Las cinco lecciones de Alex Honnold
Los fracasos de la voluntad
Cómo crecer y no morir en el intento
Excelencia y exigencia
Las claves del éxito de Disney
5. Optimismo inteligente
Buen humor, mal humor
El lado oscuro del pensamiento positivo
Los riesgos de no entrenar un buen pensamiento crítico
Ayúdale a ser feliz
Fluir en mi sistema
Juego y trabajo
Jugar es un asunto muy serio
El síndrome de la felicidad aplazada
Me da miedo ser libre
Maldito lunes
En clave de felicidad
El éxito y la felicidad
Ser el mejor te roba la felicidad
6. Emociones a flor de piel
¿De qué nos hablan las emociones?
¿Tengo inteligencia emocional?
Elegir el estado de ánimo
El peso de las pequeñas preocupaciones
Ser, hacer y tener
La economía de la caricias y la empresa
No podemos cambiar el pasado
El entusiasmo y su kairós
Tengo miedo
Reduciendo el miedo

7. Entrena tu talento
Descubrir tu pasión lo cambia todo
La fórmula del talento
El primer abandono es el más difícil
Un paso adelante y dos pasitos atrás
Diez motivos para generar un talento positivo
Seis ideas para entrenar, seis razones para mejorar
Somos talento
Solo cumples los años que decides vivir
¿Cueces o enriqueces?
¿Estar en lo que falta o estar en lo que sobra?
Bajo presión
Pedir el balón
Más allá del talento
La diferencia soy yo
8. Desafiando los límites
Más allá
Kaizen
Tres razones para abandonar el victimismo
Tres motivos por los que merece la pena ser creativos
Fish
El esfuerzo y la actitud frente a la frustración
Terror al error
Las 10.000 horas de Ericsson
Ser campeón es una actitud
Los grandes desafíos del ser humano
Quien resiste gana
La milla milagro
Dueños de nuestras actitudes
Si crees que no puedes mejorar, no sabes nada de la vida
Herminator
Haile Gebrselassie
Los límites Baumgartner
No más clasificaciones estúpidas
Resiliencia en el deporte
Chris Waddell o el reto de lo imposible
Los malos son siempre los mismos
Que no te digan que no puedes
Trabajar duro o trabajar bien
9. Somos lo que aprendemos
Aprender de los campeones
Quiero ser vulnerable
El bambú y el aprendizaje
La responsabilidad del aprendiz

La derrota nos ayuda a digerir la victoria
Un nuevo reto académico
Punto de situación
Cosas que se nos olvidan
Si no aprendes a fracasar, no aprenderás nunca
Se aprende más del éxito que del fracaso
Si solo tienes un martillo, todo te parecerá un clavo
La arrogancia nacida del éxito
Éxito. La importancia de la celebración
Las cosas son necesarias
La delgada línea roja del compromiso
Calladito motivas mejor
10. Liderar es regalar contextos
Los líderes y el compromiso
Los líderes y las relaciones interpersonales
El arte de conversar
La generosidad
Descubrir el camino
La empatía
Aguarda y confía
Líderes que dejan huella
Lecciones de Phil Jackson
Necesitamos otros líderes
Querido Juan Mayorga
La eterna sonrisa de Mandela
El loco Bielsa
El liderazgo auténtico
Lo importante no es lo que se promete, sino lo que se cumple
El Celler de Can Roca: un número uno diferente
11. No somos islas. El poder del equipo
Todos mis hermanos
La teoría de la restricción de Goldratt y la gestión de equipos
Un equipo en cinco claves
El talento no es una isla
El factor confianza
La confianza y los desafíos de la transformación
¡Es la última vez que vengo! Una lección de trabajo en equipo
Equipo de leyenda
Equipos que temen el conflicto
Claves para descubrir a un equipo comprometido
La inteligencia compartida
Pequeños cambios que hacen grandes equipos
Equipos sanos, equipos competitivos
12. Educar es enseñar a dudar

El combustible de la educación
Generar contextos inteligentes
Solo pueden enseñar los que aman a sus aprendices
Prefiero alentar que elogiar
Los mandatos del no
El efecto ¡guau!
La fortuna sonríe a los audaces
Lo suficientemente lejos
Sobrevuelan padres helicóptero
Seis aprendizajes para ser resilientes
Cinco cosas que no pueden enseñarse y que necesitan ser aprendidas
La educación es el principal obstáculo a la inteligencia
¿Obedientes o responsables?
Crear protagonistas
La disciplina positiva
El decálogo de Bertrand Russell
Cuidado con lo que funciona
Aprende a dudar
Epílogo
Bibliografía
Álvaro Merino
Página legal
Publicidad Lid Editorial

ÁLVARO MERINO

PRÓLOGO DE
EMILIO BUTRAGUEÑO

175 IDEAS PARA ALCANZAR TUS METAS

EPÍLOGO DE
CARLOTA MATEOS

175 IDEAS PARA ALCANZAR TUS METAS

Viva

#175Ideas

A través de 175 ideas el autor te propone activar tu talento paso a paso, pulgada a pulgada, con el fin de alcanzar todas las metas que te propongas en la vida. Por si esto fuera poco te invita a darte un paseo por ese territorio al que no siempre vas y sin embargo es el único que importa: tú mismo.

A lo largo de sus páginas encontrarás las respuestas (o nuevas preguntas que hacerte) a si las creencias te limitan o te potencian, verás cómo el optimismo te ayuda como un trampolín desde donde saltar a nuevos retos, recordarás que no hay mejor compañía que la de las emociones y, sobre todo, te desafiarás a ti mismo.

En definitiva, el libro de Álvaro Merino te impulsa a detenerte y cuestionarte todo antes de abrazar las ideas ya que sin una profunda atención es complicado calibrar alternativas y tomar decisiones acertadas.

«Te invito a que cada día detengas el tiempo durante un rato y abras sus páginas por cualquier parte de manera aleatoria. Será el momento de la pausa, de frenar en seco y dejarse llevar por el artículo que se te muestre. No te quepa la menor duda de que, sea cual sea, descubrirás material para estimular esa reflexión serena que te permitirá encontrarte contigo mismo».

Emilio Butragueño, director de Relaciones Institucionales del Real Madrid y de la Escuela Universitaria Real Madrid.

«El autor, como soñador de realidades mejores, ha conseguido con este libro trasmitirme su inquietud permanente por formar parte de un futuro más seductor y enriquecedor. Un futuro al que, sin ninguna duda, sus atentos lectores también podrán contribuir decisivamente a partir de hoy».

Carlota Mateos, cofundadora de Rusticae.

Escuela Universitaria Real Madrid
Universidad Europea

Todos los derechos de autor se destinarán a: uno entre cienmil .org

LID

Vídeo del autor.

Para Elena y Lucas,

mi familia, mi refugio y mi proyecto de vida

Índice

Portada

Contraportada

Dedicatoria

Prólogo

Agradecimientos

1. Las leyes del deporte

Se vive como se entrena

El espíritu de ir siempre un poco más allá

Entrenamiento sistemático

2. Creencias. La frontera entre lo posible y lo imposible

Navegar en un mundo VUCA

Fuera de control

¿Quieres tener razón o cambiar las cosas?

Tu conquista personal

Es momento de renunciar

La sabiduría del taxi

Nunca es tarde si la reinvención es buena

Lo que te encierra también te entierra

La espiral de la motivación

Nuevos entornos y nuevos hábitos

El mapa de Babilonia

Mayúsculas o minúsculas

La consciencia dormida

Nunca es tarde

Cuanta más seguridad, más esclavitud

Heredamos más que unos genes

3. Pisar el freno

Coach Epicteto: un manual de vida

Nos falta el silencio

El triunfo de la serenidad

El poder de la vulnerabilidad

El método Da Vinci y el cuento del hacha

Cinco reflexiones sobre tu grandeza

El experimento de la prisión de Stanford

Para lo mejor y más noble

Miradas que embellecen

¿De qué estás hecho?

Mataron a nuestra vaca

Haz de tu trabajo un espacio inteligente

Llegar

Seis claves para trabajar con sentido

¿Estar solo o sentirte solo?

4. Perseguir metas

Cómo alimentar un sueño

La vida y el huerto

Entender la vida como una expedición

Sin proyecto no hay futuro

Procrastinar o vivir

¿Cómo puedo saber lo que quiero?

Jugar con el corazón

Buscar o encontrar

Dale la vuelta a la tortilla

Las cinco lecciones de Alex Honnold

Los fracasos de la voluntad

Cómo crecer y no morir en el intento

Excelencia y exigencia

Las claves del éxito de Disney

5. Optimismo inteligente

Buen humor, mal humor

El lado oscuro del pensamiento positivo

Los riesgos de no entrenar un buen pensamiento crítico

Ayúdale a ser feliz

Fluir en mi sistema

Juego y trabajo

Jugar es un asunto muy serio

El síndrome de la felicidad aplazada

Me da miedo ser libre

Maldito lunes

En clave de felicidad

El éxito y la felicidad

Ser el mejor te roba la felicidad

6. Emociones a flor de piel

¿De qué nos hablan las emociones?

¿Tengo inteligencia emocional?

Elegir el estado de ánimo

El peso de las pequeñas preocupaciones

Ser, hacer y tener

La economía de la caricias y la empresa

No podemos cambiar el pasado

El entusiasmo y su kairós

Tengo miedo

Reduciendo el miedo

7. Entrena tu talento

Descubrir tu pasión lo cambia todo

La fórmula del talento

El primer abandono es el más difícil

Un paso adelante y dos pasitos atrás

Diez motivos para generar un talento positivo

Seis ideas para entrenar, seis razones para mejorar

Somos talento

Solo cumples los años que decides vivir

¿Cueces o enriqueces?

¿Estar en lo que falta o estar en lo que sobra?

Bajo presión

Pedir el balón

Más allá del talento

La diferencia soy yo

8. Desafiando los límites

Más allá

Kaizen

Tres razones para abandonar el victimismo

Tres motivos por los que merece la pena ser creativos

Fish

El esfuerzo y la actitud frente a la frustración

Terror al error

Las 10.000 horas de Ericsson

Ser campeón es una actitud

Los grandes desafíos del ser humano

Quien resiste gana

La milla milagro

Dueños de nuestras actitudes

Si crees que no puedes mejorar, no sabes nada de la vida

Herminator

Haile Gebrselassie

Los límites Baumgartner

No más clasificaciones estúpidas

Resiliencia en el deporte

Chris Waddell o el reto de lo imposible

Los malos son siempre los mismos

Que no te digan que no puedes

Trabajar duro o trabajar bien

9. Somos lo que aprendemos

Aprender de los campeones

Quiero ser vulnerable

El bambú y el aprendizaje

La responsabilidad del aprendiz

La derrota nos ayuda a digerir la victoria

Un nuevo reto académico

Punto de situación

Cosas que se nos olvidan

Si no aprendes a fracasar, no aprenderás nunca

Se aprende más del éxito que del fracaso

Si solo tienes un martillo, todo te parecerá un clavo

La arrogancia nacida del éxito

Éxito. La importancia de la celebración

Las cosas son necesarias

La delgada línea roja del compromiso

Calladito motivas mejor

10. Liderar es regalar contextos

Los líderes y el compromiso

Los líderes y las relaciones interpersonales

El arte de conversar

La generosidad

Descubrir el camino

La empatía

Aguarda y confía

Líderes que dejan huella

Lecciones de Phil Jackson

Necesitamos otros líderes

Querido Juan Mayorga

La eterna sonrisa de Mandela

El loco Bielsa

El liderazgo auténtico

Lo importante no es lo que se promete, sino lo que se cumple

El Celler de Can Roca: un número uno diferente

11. No somos islas. El poder del equipo

Todos mis hermanos

La teoría de la restricción de Goldratt y la gestión de equipos

Un equipo en cinco claves

El talento no es una isla

El factor confianza

La confianza y los desafíos de la transformación

¡Es la última vez que vengo! Una lección de trabajo en equipo

Equipo de leyenda

Equipos que temen el conflicto

Claves para descubrir a un equipo comprometido

La inteligencia compartida

Pequeños cambios que hacen grandes equipos

Equipos sanos, equipos competitivos

12. Educar es enseñar a dudar

El combustible de la educación

Generar contextos inteligentes

Solo pueden enseñar los que aman a sus aprendices

Prefiero alentar que elogiar

Los mandatos del no

El efecto ¡guau!

La fortuna sonríe a los audaces

Lo suficientemente lejos

Sobrevuelan padres helicóptero

Seis aprendizajes para ser resilientes

Cinco cosas que no pueden enseñarse y que necesitan ser aprendidas

La educación es el principal obstáculo a la inteligencia

¿Obedientes o responsables?

Crear protagonistas

La disciplina positiva

El decálogo de Bertrand Russell

Cuidado con lo que funciona

Aprende a dudar

Epílogo

Bibliografía

Álvaro Merino

Página legal

Publicidad Lid Editorial

Prólogo

Era el 5 de febrero de 1984. Cádiz, seis menos diez de la tarde. «Nene, calentá». Esas dos palabras, dichas con su singular e inconfundible entonación, recorrieron cada una de las fibras de mi cuerpo y mi corazón, de repente, se disparó y el pulso se volvió incontrolado. Era la voz de Alfredo di Stéfano, en ese momento entrenador del Real Madrid. Acababa de tomar una decisión en el descanso de aquel partido de Liga contra el Cádiz que, sin duda, cambió mi vida: hacerme debutar en el primer equipo. Había llegado el momento. Estaba más ilusionado que nervioso, y aunque los nervios campaban por sus respetos dentro de mí, logré dominarlos. Calenté con mucha concentración mientras visualizaba las jugadas que intentaría hacer en los siguientes 45 minutos. Lo que sucedió fue inolvidable: en el descanso perdíamos 2-0, pero terminamos ganando 2-3. Marqué el primer gol y el tercero, este en el último minuto. Fue más que un bonito sueño.

Al acabar el partido recordé mi etapa en el Colegio Calasancio de Madrid. ¿Había cambiado mi manera de entender el juego? Creo que no, y, sinceramente, estoy convencido de que esa frescura del patio del colegio me ayudó a convertirme en un jugador profesional.

Había cambiado el escenario. Ahora estaba debutando con el Real Madrid en el gaditano Estadio Ramón de Carranza, pero en el fondo mantenía el espíritu de aquel chiquillo que buscaba ese hueco imposible en el abarrotado y polvoriento patio del Colegio Calasancio.

Recuerdo aquellos partidos de mi infancia como una metáfora de la vida. El recreo se convertía en una confusión absoluta, un laberinto en el que, a la vez, varios partidos convivían con aquellos otros niños que jugaban al pañuelo. En esas circunstancias uno estaba obligado a desarrollar una extraordinaria visión panorámica y, al mismo tiempo, debía ser capaz de encontrar su lugar sin acelerar, parándose en el momento y el sitio justo.

Ese aprendizaje siempre me ha sido de gran utilidad en cualquier faceta de la vida. En el fútbol la pausa en el momento adecuado es un ingrediente esencial para adquirir perspectiva y elegir la mejor jugada,

sobre todo cerca del área del rival. Pararse se convierte así en un instante para pensar el juego y multiplicar espacios de acción que, de otra forma, permanecerían ocultos.

De la misma forma, en un entorno socioeconómico tan cambiante y acelerado como el actual, la pausa nos permite distanciarnos de la presión del día a día para evaluar las distintas opciones antes de adoptar una decisión o, simplemente, para sentir y saborear el presente. Porque en el fútbol, como en la vida, los pequeños detalles, los matices, establecen las grandes diferencias. Se trata de gestos finos que necesitan de un disciplinado sosiego para llevarse a cabo.

Conocí a Álvaro Merino en 2012 en la Escuela Universitaria Real Madrid, y lo primero que me llamó la atención de él fue su capacidad para detenerse serenamente en medio de las situaciones más complicadas y tomarse el tiempo necesario para decidir cuál era la solución más equilibrada.

Esta cualidad la lleva compartiendo con todos nosotros desde hace cuatro años en su blog Pulgada a pulgada. Cada semana Álvaro nos ofrece un espacio de pausa y tranquilidad que es muy de agradecer en los tiempos actuales, en los que se imponen la velocidad, la inmediatez y la impaciencia.

Con este libro tenemos la oportunidad de acceder a las entradas más relevantes de su blog agrupadas por temas. En sus páginas recoge, de manera sencilla, reflexiones que nos invitan a detenernos y cuestionarnos todo antes de abrazar las ideas. Sin una profunda atención en medio de la prisa generalizada es complicado calibrar alternativas y tomar decisiones acertadas, las mismas que nos invitan a saborear lo atinado de la elección. Así lo dijo Milan Kundera: «cuando las cosas suceden con tal rapidez, nadie puede estar seguro de nada. De nada en absoluto, ni siquiera de sí mismo».

La velocidad no lo es todo, y eso lo sabe muy bien Álvaro.

Espero que disfrutes de la lectura de este libro tanto como yo. Te invito a que cada día detengas el tiempo durante un rato y abras sus páginas por cualquier parte de manera aleatoria. Será el momento de

la pausa, de frenar en seco y dejarse llevar por el artículo que se te muestre. No te quepa la menor duda de que, sea cual sea, descubrirás material para estimular esa reflexión serena que te permitirá encontrarte contigo mismo. Bastarán unos minutos para sentir los efectos. Como escribió Borges, «ojalá seas el lector que este libro está esperando».

Emilio Butragueño

Director de Relaciones Institucionales del Real Madrid

Director de la Escuela Universitaria Real Madrid

Agradecimientos

La formación tiene en muchos casos un efecto «botella de champán». El entusiasmo inicial del que se impregnan los alumnos en un aula suele tender a desaparecer unos días o semanas más tarde. Como alumno he vivido esa sensación, pero como facilitador también. No saber si lo que transmito cala en profundidad o no, me hizo reflexionar. Mi profesión no podía quedarse resumida a un impacto puntual. Los alumnos, deportistas y directivos con quienes he compartido horas de trabajo, necesitaban seguir entrenando para adquirir nuevas habilidades. Era necesario que siguieran aprendiendo a modo de lluvia fina que despierta conciencias dormidas. De esta manera surgió el blog Pulgada a pulgada.

Se trata de un nombre inspirado en una escena de la película Un domingo cualquiera, protagonizada por Al Pacino. La escena transcurre en un vestuario antes de una gran final donde el entrenador de un equipo de fútbol americano arenga a sus jugadores para que compitan, pulgada a pulgada, hasta el final.

En cada una de esas pulgadas está la esencia del deporte. Por ese motivo este libro tiene 175 reflexiones a modo de sencillos textos inspirados en la manera en que se aprende en el mundo del deporte: sin atajos, con paciencia, autoexigencia y compromiso; entrenando de manera sistemática con elevada conciencia de uno mismo, fruto de un riguroso trabajo de autoconocimiento, y apelando a la automotivación permanente.

Te invito a leer este libro abriéndolo por cualquier página porque en algún momento algo te hará reflexionar. Seguro que encontrarás contradicciones, pero quizá este sea el sentido del libro. Como aparece en el último artículo, y citando a Ortega y Gasset, «siempre que enseñes, enseña a la vez a dudar de lo que enseñas».

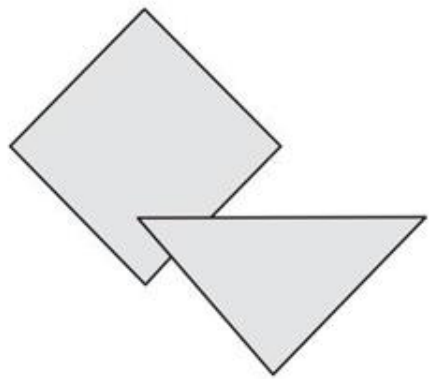
No existen deportes individuales. Todos los deportes son colectivos, aunque algunos tengan una performance individual. Detrás de un deportista siempre hay un gran equipo en muchos casos tan invisible como imprescindible. El hecho de que este libro llegue a tus manos es gracias al trabajo de muchas personas. Gracias a Gerardo de la

Encarnación por su trabajo minucioso a la hora de seleccionar, eliminar, categorizar y pulir muchos de los contenidos de este libro. Y todo ello con un cariño fuera de toda duda. Tenerte a mi lado es un verdadero lujo al alcance de muy pocos. Me siento un afortunado. A Pedro Díaz Ridao, mi amigo con mayúsculas. Gracias a ti me lancé, sin muchas expectativas, a escribir el blog. No le daba más de tres o cuatro semanas de vida. Siempre con tu sonrisa, tu paciencia infinita y tu amistad por encima de todo. ¡Cuántas aventuras juntos y lo que nos queda aún! Gracias también a la Escuela Universitaria Real Madrid por el apoyo incondicional no solo al libro, sino a cualquiera de los proyectos que hemos compartido. Especialmente quiero acordarme de Óscar Mayo, Cristina González, Nuno Alves y Mercedes Hernández, que han empujado este proyecto con mucha ilusión. Agradezco a Emilio Butragueño su prólogo y su actitud generosa y desinteresada. Es un lujo tener a un director de escuela como tú. A Carlota Mateos por su precioso epílogo rebosante de cariño y a mi editora, Nuria Coronado, por creer incondicionalmente en cada proyecto que le presento.

Gracias asimismo a la Universidad Europea —que es mi casa desde hace 14 años y espero que lo siga siendo muchos años más—, especialmente a Francisco López, decano de la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. También a Juan Mayorga, al que llevo en mi corazón cada día. Hay un texto en el libro solo para ti. Gracias a muchos deportistas y amigos que de manera más directa o indirecta habéis ido construyendo 175 ideas para alcanzar tus metas. A Angélica Sieiro y su equipo del grupo GCOI por apoyar desde México este libro. Y por supuesto gracias a mi familia nuclear, que es el gran proyecto de mi vida; y a mis padres, hermanos y a todos los que están o ya no están, pero que son parte de cada pulgada de mí.

1

Las leyes del deporte



Se vive como se entrena

Lo que hoy día somos es, en gran medida, fruto de lo que hemos entrenado y, por tanto, vivimos según el entrenamiento que hacemos.

El deporte es una de las grandes metáforas para entender quiénes somos, para comprender que lo que conseguimos es fruto del trabajo inconcluso de toda la vida en la búsqueda de la maestría y en la persecución de la excelencia.

Entrenar no es adiestrar. El adiestramiento tiene mucho más que ver con ser amaestrado o domado como sujeto pasivo. El entrenamiento nos pone como protagonistas de la acción. Solo cuando decidimos entrenar es cuando los resultados aparecen. Sin entrenamiento es imposible.

La vida que llevamos y las cosas de las que disfrutamos son fruto de la persistencia y el esfuerzo sostenido en el tiempo que nos lleva a perseguir metas. Esto es el deporte y esto es la vida.

Vivimos como entrenamos y entrenamos como vivimos. Es una relación bidireccional. Los hábitos adquiridos son fruto de los entrenamientos que vamos acumulando a lo largo de los años. Quien para de entrenar se rinde y se resigna a un futuro que deja de estar en sus manos para estar en la de otros.

Si comparáramos nuestro desarrollo profesional con la vida de un deportista de elite aprenderíamos lo siguiente:

• Ama su deporte. Solo puedes ser un gran profesional si amas lo que haces, y nunca podrás competir en el mundo laboral al nivel de aquellos que aman lo que hacen si tú no eres uno de ellos.

• No conoce la palabra «abandonar». Un profesional necesita mejorar siempre para evitar el abandono. En el mismo momento en el que no busques la mejora, en el que no te retes a ir un poco más allá,

empezarás a acomodarte.

• Tiene más días de entrenamiento que de éxitos. Un profesional necesita ser capaz de entender que la excelencia se consigue poniendo más la mirada en el camino que en la meta.

Un gran deportista lo es porque se rodea siempre de deportistas mejores que él. Solo así es posible indagar tus límites. Hacer un buen networking (red de contactos profesionales) no es relacionarte con mucha gente, sino más bien relacionarte con gente interesante con la que puedas ser mejor. Trabajar junto a personas mejores que tú te da la oportunidad no solo de aprender de lo que hacen, sino de cómo lo hacen, de cómo viven su trabajo y del reto que supone estar a su altura. No para vencerles, sino para superar tus expectativas.

Nuestra vida personal y profesional es el resultado de todo lo que, de manera consciente o inconsciente, hemos entrenado. Entrenar en invierno es duro, muy duro, pero el resultado en primavera es fantástico si decidiste entrenar, aunque no te apeteciera. Pues en la vida es igual. Y tú, ¿cómo entrenas?

No hay atajos

Quiero compartir contigo algunas leyes irrefutables y no escritas del deporte que nos sirven para llevarlas a cualquier ámbito profesional y personal. Leyes que son espacios de reflexión en los que el deporte sirve de metáfora de la vida cotidiana.

La primera ley del deporte nos habla de que no existen atajos para conseguir lo que te propones.

Existen infinidad de ejemplos, en cualquier competición deportiva, que avalan esta primera ley. Si quieres participar en una carrera de 10 kilómetros, esa es la distancia. Nadie la va a cambiar para ti. Es una variable fija. Lo que está en tu mano es la velocidad y la manera de recorrerla.

Existen muchos saboteadores que intentan ir en contra de esta ley. Personas que venden soluciones mágicas, rápidas, que no nos comprometan mucho tiempo y que aporten resultados inmediatos. Es una fórmula repetida a lo largo de la vida que aparece para sabotear esta ley. Se disfraza con envoltorios diferentes, pero siempre es lo mismo. ¿Cuántas modas pasajeras hemos vivido que han desaparecido tan rápido como llegaron?

La naturaleza demuestra hasta la saciedad que no existen atajos para que las cosas sucedan, pero los seres humanos nos dejamos embaucar una y mil veces fantaseando con que esto es posible.

«No hay atajos» es otra manera de explicar que cada cosa tiene su momento, que en muchas ocasiones el tiempo es también una variable fija. Para madurar y crecer profesionalmente necesitamos el sustrato necesario y un tiempo mínimo para que ese desarrollo ocurra de manera adecuada.

Al igual que en el deporte no es importante tener un campeón del mundo con 14 años sino cuando es sénior, en el mundo de la empresa sucede exactamente del mismo modo. Una carrera meteórica es muy posible que carezca de los pilares necesarios para que perdure en el tiempo. Ir más rápido no significa ir mejor; tan solo es más rápido.

Para recorrer de manera adecuada el camino es necesario que nuestros principios nos guíen y nos sirvan de faro. Y si no los respetamos y los priorizamos, será porque seguimos los principios de otros. Es posible que eso nos haga ir más rápido, pero nos hará caer también, antes o después.

Al vivir en unos entornos de tanto cambio y complejidad cada vez más se establece la creencia de que los profesionales necesitan estar formados lo antes posible. Es una carrera alocada hacia un futuro que es tan incierto que no nos paramos a indagar si lo que estamos aprendiendo ahora realmente nos servirá en el futuro. Ni siquiera nos detenemos a pensar cuáles son los aprendizajes que de verdad queremos incorporar a nuestra mochila. Y mientras tanto, nos dejamos cosas vitales por el camino.

Si subes de manera meteórica, no es bueno creérselo en exceso; y cuando caes, no es bueno machacarse en exceso. Pero lo que siempre hay que hacer es saludar a todos los que se cruzan en tu camino cuando subes, porque luego te los encontrarás cuando bajes.

El espíritu de ir siempre un poco más allá

¿Cuál ha sido el mejor aprendizaje que me ha dejado mi vida deportiva? Sin duda alguna la que hace referencia a la segunda ley del deporte: el espíritu de ir siempre un poco más allá.

El deporte de competición, sea al nivel que sea, pone delante de quien lo practica la oportunidad de entender que siempre podemos llegar un poco más lejos, un poco más alto, un poco mejor.

Todos tenemos límites, eso es indudable. Pensar lo contrario sería poco realista. La buena noticia es que si bien fisiológicamente parece que podemos saber dónde están, mentalmente esto resulta bastante más confuso hoy en día.

Y no saber con exactitud dónde están nuestros límites psicológicos nos ofrece la posibilidad de retarlos de manera permanente.

El deporte regala aprendizajes para toda la vida. Todos estos aprendizajes se pueden aprovechar a lo largo de la vida profesional y personal. Las empresas deberían hacer más caso a los aprendizajes que sus empleados y futuros candidatos han tenido mientras eran jóvenes.

Descubres que las oportunidades aparecen en gran medida gracias a los entrenamientos que has realizado en tu vida. Entrenar te permite estar preparado para competir de manera sana y ética para alcanzar lo que te propones. Entrenar te da la medida exacta de dónde puedes encontrar tus límites para retarlos y superarlos.

Un centímetro más, un segundo menos, otra canasta más, un nuevo intento. El entrenamiento es el alimento del espíritu, de la actitud y del estado de ánimo.

No hace falta tener una actitud optimista para enfrentar con éxito una situación complicada. Lo importante es entrenar para que esa actitud se genere. El entrenamiento genera actitud. Cuanto más y mejor

entrenas, más positiva es tu actitud, y no al contrario. Si no tienes una actitud abierta frente a las situaciones difíciles de la vida, no hay nada como empezar a tener comportamientos positivos para generar actitud positiva.

Y es que tener espíritu, tal y como decían los griegos clásicos, es tener aspiraciones, desear y decidir mejorar utilizando como motor la motivación intrínseca.

Uno de los aspectos más importantes que lleva implícito el hecho de alimentar el espíritu de ir un poco más allá radica en la imposibilidad de renunciar y rendirse. No cabe en el vocabulario esta posibilidad. Quien tiene este espíritu, esta aspiración, no cede ante las dificultades internas o externas a las que se enfrenta.

¿Cómo alimentar este espíritu de superación en el ámbito profesional? ¿Es posible? ¿De qué manera puede una compañía tener como signo de identidad este espíritu? ¿Cómo puede el deporte ayudar a las empresas a enriquecer esta habilidad?

Todos podemos alimentar nuestro espíritu de mejora permanente cuando disponemos de modelos y ejemplos que nos inspiran a ir un poco más allá.

Un deportista lo aprende cuando tiene la oportunidad de experimentarlo desde muy joven y cuando tiene a su lado un mentor que le acompaña a extraer aprendizajes exclusivos para él. Las personas aprendemos que la mejora continua es clave en el desarrollo cuando se nos permite disponer del tiempo necesario para integrar los aprendizajes. Y esto, en la empresa, ¿es posible a día de hoy?

Entrenamiento sistemático

Nada importante de lo que sucede en la vida surge por casualidad. Hacer que las cosas sucedan nace en la trastienda del entrenamiento sistemático, metódico y bien planificado.

Esta tercera ley está íntimamente ligada a las dos primeras leyes: n.º 1, no hay atajos; y n. º 2, el espíritu de ir siempre un poco más allá.

Obtener resultados extraordinarios no nace de la motivación. Puedes estar muy motivado y no saber hacia dónde debes empezar a dar los pasos. Para que esto suceda es imprescindible haber trazado un plan adecuado, no necesariamente perfecto pero sí adecuado, que te sirva de faro en los momentos de oscuridad.

Y para alcanzar estos resultados es necesario respetar y cumplir de manera disciplinada una serie de principios sobre los que se apoya el entrenamiento sistemático:

1. Diseña un proyecto que nazca desde la visión estimulante y que se aterrice en la realidad más tangible. Nada es más indispensable que elaborar un proyecto que te marque el camino. Un proyecto claro y adaptable, sólido y moldeable, estimulante y realista, consistente y sostenible. Phil Jackson, un grande entre los grandes entrenadores de la NBA, dice: «mi filosofía no es motivar a los jugadores con los discursos, sino motivarlos con un buen proyecto. Así es como aprenden a ser competitivos, pues la competitividad no es algo que pueda enseñarse». Son los proyectos bien pensados los que motivan y no la motivación la que genera los proyectos.

2. Pon foco. El entrenamiento sistemático se basa en la idea de no perder el foco en lo importante. Al vivir en un mundo de permanentes estímulos es lógico pensar que perder el foco es más habitual de lo que nos gustaría. Según Albert Einstein, «la genialidad es la capacidad de enfocarse en una sola cosa durante un largo tiempo sin perder la concentración».

Robert Kiyosaki define FOCUS (Following One Course of Action Until Successful) como el hecho de seguir un curso de acción hasta tener éxito. Y es que poner foco implica tomar decisiones y disciplinarse para que esas decisiones aporten los resultados esperados.

A mayor cantidad de acciones no tienes por qué tener mayor cantidad de resultados. Lo importante es enfocarse en lo que realmente es válido, sabiendo decir «no» a aquello que no aporta valor, aunque sea más atractivo, más fácil o más cómodo.

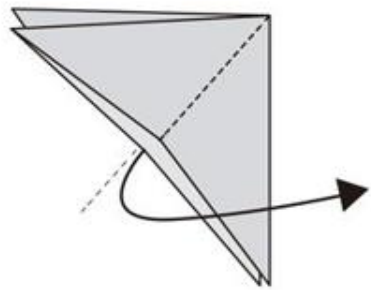
3. Entrena con entusiasmo. El compañero inseparable del entrenamiento sistemático es el entusiasmo. Los resultados extraordinarios son la suma de disciplina y entusiasmo inquebrantables.

4. Mide tus acciones y tus avances. Si quieres que las cosas ocurran, deben ser consecuente con la medición de lo que emprendes. Si no se mide, no sabrás si el esfuerzo que hiciste mereció la pena.

Diseña un buen plan y entrena con entusiasmo. Cuando encuentras una persona feliz, no lo dudes: tiene un proyecto.

2

Creencias. La frontera entre lo posible y lo imposible



Navegar en un mundo VUCA

Se acabó la seguridad de un mundo estable, ordenado y protector. El mundo se ha transformado de forma radical de un tiempo a esta parte. Poco o nada queda de la sociedad bastante predecible de décadas atrás.

La globalización y la hiperconectividad son ya una realidad a las que en esta próxima década se sumarán dos nuevas olas de cambio: la revolución tecnológica, que en los próximos años explotará en toda su intensidad, y la irrupción de más de 4.000 millones de personas del mundo emergente.

Los entornos estables han dado paso a lo que ahora empezamos a llamar el mundo VUCA, en el que la estabilidad y el crecimiento sostenido dan paso a un nuevo escenario caracterizado por la presencia de cuatro factores que crearán un nuevo marco de referencia en el que nos moveremos: volatilidad, incertidumbre (uncertainty), complejidad y ambigüedad.

• La volatilidad de un entorno que nace con una naturaleza cambiante y que induce a estimular dinámicas de cambio a gran velocidad.

• La incertidumbre, que hará altamente impredecible el futuro más inmediato.

• La complejidad de agentes asociados a cada decisión, que provocará efectos colaterales derivados de la hiperconectividad de cada área que abordemos.

• La ambigüedad de la información, que generará altas dosis de duda y desconfianza.

La vida en estas nuevas condiciones de incertidumbre nos augura dos sensaciones angustiosas: la de la ignorancia (no saber qué deparará el futuro) y la de la impotencia (ser incapaz de influir en el futuro). En

estas condiciones se multiplican los indicios de que cada vez más gente cedería de buen grado parte de su libertad a cambio de emanciparse del aterrador espectro de la inseguridad existencial.

En este contexto de cambio exponencial y no lineal se acabaron la certezas y se demandan soluciones vinculadas a la necesidad de aprender de modo permanente, de aportar valor añadido en lo que uno hace, apostar por revisar el futuro desde múltiples perspectivas para comprenderlo mejor y no perder nunca la visión y el foco, con la flexibilidad por bandera.

Este nuevo mundo que viene se presentará como una oportunidad para hacer una llamada al optimismo y a la acción, siempre que las organizaciones, equipos y personas sean primero conscientes del mundo que nos toca vivir y de las reacciones naturales que esto provoca en nosotros y, en segundo lugar, se preparen y consigan adquirir el talento adecuado para surfear con éxito en las procelosas aguas de las próximas décadas.

Los entornos VUCA nos plantean el reto de transformarnos en aprendices ágiles (agility learners), en un escenario donde las reglas cambiarán tanto y a tanta velocidad que pensaremos que la única regla que existe es que no hay reglas.

Fuera de control

Qué duda cabe que estos tiempos que vivimos nos están poniendo, en algunos casos de manera dramática, de cara a la realidad de un mundo cambiante y en algunas ocasiones fuera de control. Partamos de la idea fundamental que entiende la gestión de la incertidumbre como parte vital del aprendizaje y, por tanto, del desarrollo de las personas. Saber gestionar la incertidumbre y entender cómo manejar el cambio son herramientas tremendamente poderosas para sobrevivir y reinventarnos en un entorno tan hostil como el que estamos viviendo.

Sabemos, además, que adaptarnos al cambio no es suficiente, que debemos ser generadores e impulsores de esos cambios permanentes, y aun así sigue faltándonos una clave en todo esto. Leyendo y revisando intervenciones de Jim Collins he dado vueltas a algo que considero vital en todo este proceso.

Y quiero contextualizarlo en las situaciones en las que la mayoría de las variables que manejamos están absolutamente fuera de nuestro control. Ya no hablo de simples situaciones de incertidumbre (que también son susceptibles de esto) en las que nos enfrentamos a riesgos calculados. Me refiero a aquellas situaciones que suponen un cambio radical.

Parece que todo nos hace pensar que debemos ser innovadores, replantearnos todo el modelo anterior y reinventarnos por completo. Estoy de acuerdo, por supuesto, pero permíteme que aporte una variable que posiblemente falta en toda esta ecuación. Si en el proceso de cambio, adaptación, reinvención o como queramos llamarlo nos olvidamos de nuestros principios fundamentales, de nuestra esencia, de nuestros valores básicos, entonces estamos destinados al fracaso e incluso a la desaparición.

Es en los momentos de mayor incertidumbre y en los que menos control podemos ejercer sobre determinadas situaciones cuando más importante es ser fiel, firme y determinado con nuestra esencia y nuestros principios.

Podemos innovar, mirar desde otras perspectivas que nos hacen modificar el tipo de observador que somos de la realidad que observamos, pero nunca podemos dejar de perder nuestra esencia. Una compañera me dijo que en algún momento había dejado de lado mi esencia. Era una manera de decirme que había olvidado lo que me hacía diferente y lo que me caracterizaba. No me gustaría que me volviera a ocurrir, y aprendí que mantener mis valores por encima de todo, independientemente de cuál sea la situación y cuánto control tengas sobre la misma, es lo que me permite ser flexible y adaptable.

Un día decidí que mi camino se construiría a base de humanizar mi trabajo allí donde estuviera, y descubrí que el mundo de la empresa era el más complejo pero a la vez el entorno que más necesitaba ser humanizado. Por lo tanto, he puesto gran parte de mi energía y de mi esencia en el entorno más cambiante que he encontrado.

¿Quieres tener razón o cambiar las cosas?

Si tú cambias, todo cambia, y ser generador de cambios implica aceptar responsabilidades.

Te propongo algunas reflexiones que pueden ayudarte. Quédate con las que quieras y compártelas si crees que serán de utilidad para otros:

• Genera visibilidad. Da a conocer lo que sabes hacer. Si quieres que tus cambios puedan impregnar a otros, debes darlos a conocer. Sin lugar a duda aumentas las posibilidades de influir en otros para que cambien. Pregúntate acerca de lo que sabes hacer, para qué sirve lo que sabes hacer y dónde es útil hacer lo que sabes hacer.

• Piensa en ti mismo. Dedícate tiempo. ¿Cómo vamos a ser generadores de cambio si no nos dedicamos tiempo a cuidarnos y a mimarnos? Desde el autocuidado empezamos nuestra propia transformación, y eso se transmite a los demás.

• Acepta la incertidumbre. Controlar algo al 100% es prácticamente imposible. Aprender significa afrontar nuestros miedos.

• Asume riesgos. Bronnie Ware, escritora australiana que trabajó en cuidados paliativos durante mucho tiempo, es autora de The Top Five Regrets of the Dying. Preguntó a personas que estaban cercanas a la muerte qué cosas hubieran hecho de manera diferente en su vida. Una de ellas era: «ojalá hubiese tenido el coraje para vivir una vida auténtica por mí mismo, no la vida que otros esperaban de mí».

• Sé un poco caradura contigo mismo y rompe las reglas de vez en cuando. Atrévete a cuestionar absolutamente todo. Es difícil romper las reglas si no hemos entrenado desde pequeños nuestra competencia de pensamiento crítico. Para entrenar necesitamos partir desde la premisa de querer ser el protagonista de nuestro entrenamiento. Cuando nos adiestran, nos quitan poder y nos hacen dóciles para no cambiar y, de esta manera, no explorar nuevos caminos.

• Sé curioso. La curiosidad, según Pilar Jericó, nos hace más flexibles mentalmente. Seligman y Peterson concluyeron en sus estudios que una de las cinco fortalezas más importantes de las grandes personalidades de la historia era la curiosidad, que además se correlacionaba con la sensación de plenitud.

• Comparte con otros las situaciones complejas que vivas. Compartir la presión disipa la tensión. Crea una red en la que apoyarte, una red que te dé seguridad para dar saltos a nuevos escenarios. Compartida, la vida es más.

¿Prefieres pelear para conseguir la razón o invertir tu tiempo en cambiar las cosas?

https://www.facebook.com/SeaOfLetters

Grupo de Telegram
Grupo de WhatsApp
Y página de Facebook
Sea Of Letters

Tu conquista personal

En los momentos de adversidad siempre nos encontramos con personas que quieren que suceda algo que cambie las cosas, pero que poco hacen para que el cambio suceda. Otras personas lo desean con mucho ímpetu y se ponen en marcha, aunque sin demasiado éxito, pero las que realmente cambian el statu quo son aquellas que provocan que las cosas sucedan.

Esta mañana tenía una reunión con conocidos que debían adoptar decisiones drásticas en su compañía para sobrevivir a la crisis. No eran precisamente populares las decisiones que debían tomar. Sin embargo, son valientes a la hora de provocar un cambio de rumbo para que el nuevo escenario permita salvar a su compañía y, por tanto, asegure el trabajo de cientos de empleados y facilite la seguridad de sus familias.

Esto me hizo recordar momentos de la vida deportiva de Michael Jordan. En una ocasión en la que Jordan estaba en la cima de su carrera deportiva, reflexionaba sobre la importancia de acertar en la toma de decisiones: «puedes practicar el tiro ocho horas diarias, pero si la técnica es errónea, solo te convertirás en un individuo que es bueno para tirar mal».

En todas las ocasiones en las que me he encontrado frente a la necesidad de generar un aprendizaje nuevo, antes o después he terminado llegando a la conclusión de que la única manera de que se produzca ese nuevo aprendizaje es cambiar la manera de mirar las cosas. Esto solo es posible si revisas todo aquello que te limita en el aprendizaje y te atreves a mirar de una manera diferente.

Ahora me fijo más en cómo aprenden los niños, y es tan sencillo como mirar las cosas de siempre con ojos desacostumbrados. Simplemente mirar. Preguntar o actuar desde una perspectiva distinta permite que cosas que antes eran ciegas a tu vista de repente se hagan visibles.

Jordan tuvo que reinventarse varias veces a lo largo de su vida deportiva, escalonada de éxitos y desencuentros deportivos y personales. Su fuerza partía del reto, del desafío, unas veces externo y

otras veces interno, que le llevó a la superación deportiva y personal (que, por cierto, no deberían ir separadas). En su caso fueron cruciales dos factores de los que podemos extraer muchas enseñanzas: su valentía frente al desafío y la buena elección de sus compañeros de viaje.

Eso sí, el éxito deportivo debe trascender al propio logro puntual. Debe enfrentar a la persona, más allá de los aplausos, al desafío de lo desconocido y a la conquista de su autorrealización.

Es momento de renunciar

El descanso nos llena de energía y nos confunde al hacernos creer que las cosas son más sencillas de lo que luego resultan ser. Y añadir propósitos a los proyectos que ya tenemos nos llena las agendas, nos completa los calendarios y nos agota la energía rápidamente. Y no es que abandonemos por no disponer de la capacidad para hacer cosas nuevas; lo hacemos sencillamente porque no llegamos a todo.

Los cambios y las transformaciones requieren imprescindiblemente de renuncias donde lo agotado da paso a lo nuevo. Meter más cosas en la mochila nos hace caminar más lento y puede afectar a nuestro estado de ánimo.

Es curioso, porque los nuevos proyectos requieren de nosotros una inmunidad al desánimo, y, sin embargo, ya empezamos agotados solo de pensar que es una cosa más a añadir a nuestras tareas. Nos apegamos a aquello que conocemos, que nos es sencillo, pero que hace mucho tiempo que no nos aporta nada nuevo. Y entonces entramos en el terreno de los deseos, de las fantasías que nos alejan de la posibilidad de generar nuevos mundos que explorar.

«No lo intentes; hazlo o no lo hagas, pero no lo intentes», dice el maestro Joda a Luke Sykwalker.

Renuncia, depura y limpia antes de empezar un nuevo proyecto. Desaprender es renunciar con humildad a lo que sabíamos, y si bien nos fue útil en un momento determinado, ahora ya no sirve.

Desaprender requiere declarar nuestra vulnerabilidad y mostrarnos como eternos principiantes inmunes al desaliento por aprender y explorar nuevas posibilidades.

La sabiduría del taxi

En 1996, Risa Mickenberg, periodista neoyorquina, publicó Taxi Driver Wisdom. Este curioso libro recoge frases, consejos que los taxistas de Nueva York le fueron diciendo a lo largo de su vida profesional o que encontró en el interior de los vehículos y que les servían a sus conductores como buenos aforismos.

Algunas reflexiones son verdaderas lecciones de vida:

«Los zapatos nuevos siempre hacen daño».

Una frase fantástica para referirnos al cambio. ¡Cómo nos cuesta desprendernos de lo viejo para dar paso a lo nuevo! Siempre aguantamos hasta que es imposible continuar con un hábito porque, aunque seamos conscientes de que hace tiempo que ya no nos sirve, generamos un apego tremendo hacia él.

Y además, aunque nos guste mucho estrenar zapatos, casi siempre nos hacen herida. A un zapato nuevo, como a un hábito nuevo, nos cuesta mucho hacerle la horma.

«Las cosas que te apasionan son tan estúpidas como las que odias, y son fácilmente intercambiables».

Este es un buen ejemplo que nos ayuda a relativizar las cosas. Además, nos habla de lo intolerantes que podemos llegar a ser con los gustos y deseos de los demás. Parece que en muchos casos solo nuestro mapa es el correcto. ¡Cuántas veces nos perdemos oportunidades para enriquecer nuestro mapa por no querer alimentarnos de los mapas de los demás! Demos la bienvenida a la riqueza de perspectivas y a entender que cada persona es única porque su visión del mundo así lo es.

«A veces el tránsito se frena o se acelera sin ningún motivo».

Pues mira, sí. Dejemos de tratar de buscar el sentido a todo y a cada cosa que nos ocurre. A veces las cosas ocurren y no hay que tratar de encontrar explicación a todo lo que nos pasa. Además, como bien dice mi hermana, «eso ya pasó». Existen tantas cosas fuera de nuestro control y que deseamos controlar que olvidamos que lo importante es hacer bien todo aquello que depende de nosotros.

«Todos nacemos pobres».

Me quedo con esta. En momentos como los que estamos viviendo esta frase me parece de vital importancia. Indaguemos en la esencia de lo que somos, que está lejos de lo que tenemos y acumulamos. No tratemos de ganarnos la vida, porque la tenemos ganada desde que nacemos; tratemos de vivirla. Al fin y al cabo en eso consiste lo que hemos venido a hacer aquí.

Nunca es tarde si la reinvención es buena

«Si no estás ocupado naciendo, estás ocupado muriendo»,

Bob Dylan.

En muchas ocasiones la dificultad para reinventarse no está en aprovechar las oportunidades, sino en la dificultad de bajarte de la vida que estás viviendo y que hace tiempo dejó de gustarte.

En muchos casos el hecho de no cambiar la vida que llevas se debe a la resignación que genera tu «despido interior», tal y como explica Lotfi El Ghandouri. Dejas a un lado tus sueños y decides no aprender nada más. Repites, repites y sigues repitiendo. Y la vida pasa casi sin darte cuenta.

Pero nunca es tarde si la reinvención es buena. Tan solo un pequeño gesto diferente de los anteriores te puede poner delante las oportunidades para empezar a vivir lo que más te gusta hacer. Las personas se autodespiden cuando deciden renunciar a experimentar para descubrir. Los niños se mueven y descubren lo que quieren y lo que no. Los adultos lo hacemos al revés. Hasta que no sabemos qué hacer, no nos movemos. Y por ese motivo muchas veces nos quedamos parados.

Muchas oportunidades aparecen cuando menos te lo esperas y de la manera más insospechada. Otras veces los factores determinantes que nos conducen a reinventarnos nos resultan desagradables a primera vista. Y sin embargo, son los motivadores de nuestro cambio.

Reinventarte no es cambiar de forma radical para tratar de lograr una utopía inalcanzable. Reinventarte tiene mucho más que ver con soltar amarras y probar para equivocarte, probar para sorprenderte y probar para aprovechar todo lo nuevo que una oportunidad te brinda. Pero no esperes a que aparezca, constrúyela tú mismo. Suele resultar más fácil y, sobre todo, más eficaz.

Si no te ocupas de abrir ventanas al futuro, estarás dejando que las ventanas de tu presente se vayan cerrando. Las cosas que te ocurren solo lo harán hacia delante, nunca hacia atrás. Por lo tanto, no revises en exceso tu pasado y aprovecha a proyectarte hacia el futuro.

Como muy bien dice Alfonso Alcántara (@yoriento) «reinventarse no es hacer cursos; es elegir un nuevo camino y especializarse, cambiar el estilo de vida y planificar la nueva carrera».

Prueba a hacer lo que más te gusta mientras haces lo que tienes que hacer. Si empiezas a sacar unos pocos minutos al día para esto, es muy probable que te asombre la cantidad de nuevas alternativas que vas generando a tu alrededor.

Lo que te encierra también te entierra

Me interesa mucho cómo generar hábitos productivos y desechar aquellos que nos frenan y alimentan nuestros grandes miedos. Rebuscando en Fernando Savater sabía que encontraría alguna clave interesante. Y la encontré en Ética para Amador:

«Responsabilidad es saber que cada uno de mis actos me va construyendo, me va definiendo, me va inventando. Al elegir lo que quiero hacer voy transformándome poco a poco. Todas mis decisiones dejan huella en mí mismo antes de dejarla en el mundo que me rodea. Y claro, una vez empleada mi libertad en irme haciendo un rostro ya no puedo quejarme o asustarme de lo que veo en el espejo cuando me miro. Si obro bien, cada vez me será más difícil obrar mal (y al revés, por desgracia): por eso lo ideal es ir cogiendo el vicio de vivir bien».

Es revelador cómo existen creencias que son tan limitantes que nos dificultan e incluso nos impiden hacer lo más importante que nos regala nuestra vida: gozar.

Cuando pensamos que tenemos que ganarnos la vida porque la vida es para quien se la gana, nos olvidamos de disfrutar y gozar de todos aquellos instantes que la vida nos pone delante. Michel de Montaigne lo explica con claridad meridiana: «hay que retener con todas nuestras uñas y dientes el uso de los placeres de la vida, que los años nos quitan de entre las manos unos después de otros».

Por ese motivo, tener libertad es abrir el abanico de oportunidades. Cuando nos atamos a aquello que no nos aporta libertad, reducimos de modo considerable las opciones futuras. Por lo tanto, a la hora de elegir, tratemos de optar por aquella decisión que nos abra más posibilidades en el futuro y no por la que nos cierre posibilidades. Quizá en todo esto se basa ese concepto de falsa seguridad que hemos ido aprendiendo con los años.

Optar solo por un camino que creemos seguro y desechar nuevas posibilidades nos deja a merced de las decisiones de otros con respecto a nuestro camino elegido. Si cierran ese camino, nos dejan

abandonados y sin posibilidad de salir de él. Y simplemente es porque no sabemos dónde están los otros caminos, ya que solo hemos recorrido un único trayecto toda nuestra vida.

Quizá una de las consecuencias más graves de la crisis económica viene provocada en gran medida por lo que entendimos por seguridad. Y además, conocer tanto un solo camino no nos hace disfrutar y sorprendernos de la variedad de nuevas oportunidades que nos abre la vida.

Lo que te encierra también te entierra.

La espiral de la motivación

«El riesgo de fractura es mayor cuanto más seguro te sientes de que no se romperá».

Y es que cuanto más cómodos estamos en una situación, con más facilidad empezamos a perder protagonismo en la misma. Nos acostumbramos a las rutinas de tal manera que empezamos a refugiarnos en nuestra zona de confort. Esto suele ser un acto muchas veces inconsciente y que cumple con la curiosa paradoja de que cuanto más cómodos estamos, más en riesgo nos ponemos.

En muchos casos la fractura nos pilla con la terrible sorpresa de habernos olvidado de nosotros mismos. Cuando revisamos las herramientas que un día utilizamos para llegar hasta donde estamos, nos damos cuenta de que se quedaron obsoletas mucho tiempo atrás y que ahora ya no nos son útiles.

Y en esta situación nos encontramos con dos opciones: volver a incorporar nuevas herramientas y nuevos entrenamientos para mejorarlas o rendirnos definitivamente.

Por ese motivo creo que es muy interesante no sentirse seguro, desapegarnos de gran parte del control que creemos tener sobre lo que nos pasa y aprender a vivir la incertidumbre de una manera mucho más sana de como lo hemos hecho hasta ahora.

En línea con la primera reflexión se encuentra la idea de la teoría de la espiral de la motivación, en la que se muestran tres claves que permiten salir de la rutina y, por tanto, fortalecer los hilos que nos unen a nuestros proyectos vitales:

• Retarse, sentir el vértigo que da el aprender a enfrentarnos a nuestros propios límites y creencias. Cuestionar el hecho de no ser capaces de ir un poco más lejos, un poco más alto y un poco mejor cada día. Retarse es quererse, es recibir una autocaricia emocional.

• Probar cosas nuevas, no dejar de sorprenderse por lo diferente, por lo que pueda resultarnos caótico simplemente porque no lo conocemos aún y por eso mismo no lo entendemos. Probar a cambiar la mirada del observador que somos del mundo y descubrir las infinitas posibilidades que nos ofrece.

• Invertir en ello, o lo que es lo mismo, si no te cuesta esfuerzo, la valoración no va a ser la misma. Podemos hablar de inversión económica, material o temporal, pero es necesario que pongamos toda la carne en el asador si queremos que la espiral de nuestra motivación no deje de crecer.

Acomodarse en exceso es una desinversión, es retirar el capital emocional invertido durante mucho tiempo en tu cuenta corriente personal y gastarlo de tal manera que cuando te quieres dar cuenta estás en números rojos.

Nuevos entornos y nuevos hábitos

André Previn, pianista alemán, decía: «si pierdo un día de práctica, yo lo noto; si pierdo dos días, mi profesor lo nota; si pierdo tres días, el público lo nota».

En gran medida el resultado de nuestras acciones se debe a los hábitos que desarrollamos. Cuando algo nos sale mal, no suele ser debido a una mala decisión en un momento puntual, sino más bien a un conjunto de pequeños errores fruto de hábitos improductivos, que nos hacen estrechar nuestro punto de vista y eliminar opciones y alternativas.

Generar hábitos nuevos eliminando los antiguos e improductivos pasa por varias fases hasta que se convierten en nuevos automatismos que nos hacen obtener mejores resultados. El inicio no es fácil; requiere una alta dosis de esfuerzo y una elevada tolerancia a la frustración, ya que los resultados no se acercan a lo deseable. Aunque nos parezca imposible, después de este inicio, el esfuerzo empieza a no ser tan grande, aunque los resultados aún no sean los deseados. Tan solo después de mucho entrenamiento el esfuerzo se reduce de forma considerable y los resultados aparecen como si el universo se confabulara para que así fuera. No abandonar en las primeras etapas es clave para cambiar un hábito. Quizá no sea por falta de fuerza, sino por falta real de voluntad.

¿Qué nos puede ayudar a no abandonar cuando lo que queremos es cambiar un hábito?

• Disciplina unida a unas metas claramente definidas. Thomas Carlyle comenta que las personas con metas claras avanzan a pesar de las adversidades. Sin embargo, las que no saben lo que quieren no lo hacen ni siquiera en las condiciones más favorables posibles.

Metas bien definidas + motivación + disciplina suele ser una fórmula infalible para alcanzar lo que quieres. Las tres se presentan como incompletas de manera aislada, pero juntas son invencibles. Y es que de nada sirve ser disciplinado si no sabes lo que quieres conseguir, ni

marcarse una meta si no te exiges lo necesario para alcanzarla. Buscar el equilibro de este triángulo de fuerzas nos muestra el camino a la generación de nuevos hábitos.

• El poder del entorno. A menudo los límites no anidan en las personas, sino en los contextos en los que las personas crecen. Ninguno de nosotros somos impermeables a lo que vemos, a lo que escuchamos ni al tiempo que compartimos con las personas de nuestro entorno. De manera inconsciente vamos integrando creencias, juicios y comportamientos que cercenan nuestras posibilidades o, por el contrario, nos abren un mundo de oportunidades en el que los límites los pone cada uno de nosotros.

Cuando la vida que llevamos no es de nuestro agrado y nos cuesta levantarnos a diario, nos encontramos ante una buena oportunidad para revisar de qué manera el entorno bloquea nuestro desarrollo. Por desgracia hay quien ni siquiera es consciente de esto y deja que la vida siga su curso resignándose a un futuro vacío de sentido.

De nosotros depende alejarnos de contextos poco estimulantes y buscar aquellos donde encontremos personas que nos acompañen a descubrir lo mejor de nosotros. No dejemos de buscar y encontrar situaciones retadoras y desafiantes que faciliten la incorporación de nuevos hábitos.

Lo que somos no deja de ser otra cosa que el resultado de los hábitos que hemos ido adquiriendo.

El mapa de Babilonia

El mapa de Babilonia es un cuento acerca de un emperador tan orgulloso de sus territorios que ordenó elaborar un mapa cartográfico que no aceptara ninguna reducción. Sus vasallos debían entregarle un mapa a escala 1:1 tan grande como sus propios dominios. El mapa que le entregaron era tan fielmente exacto a su territorio como inútil.

Este cuento nos describe cómo la propia inexactitud de un mapa es lo que le permite ser útil a quien lo utiliza.

Así funciona nuestro cerebro y así interpretamos el mundo, nuestro mundo. Las cosas no son como son, sino que son como somos.

Estos mapas, que nuestro cerebro elabora, se construyen de manera que solo permiten integrar dentro de ellos aquellos aspectos de la realidad que son importantes para nosotros.

El caso es que cada uno de nosotros nos movemos por el mundo utilizando nuestro mapa. Cuando interactuamos con otras personas, lo que estamos haciendo es contrastar nuestro mapa con el del vecino. Si somos inteligentes, seremos capaces de enriquecer nuestro mapa compartiendo la perspectiva que el otro tiene de la realidad. Si queremos, podemos enriquecer nuestro mapa con el simple hecho de dar validez al mapa del otro.

Desgraciadamente en muchas ocasiones lo que hacemos es creer que nuestro mapa es el territorio y que los demás tienen mapas equivocados. Aquí comienzan todos nuestros problemas. Con estas actitudes lo único que hacemos es empobrecer el mapa que nos sirve de guía y acelerar su fecha de caducidad.

Cuando dejamos de aprender porque consideramos que nuestro mapa es perfecto, dejamos de adaptarnos a los constantes cambios que se producen a nuestro alrededor. Y si no somos capaces de tener una tasa de adaptación superior al medio, entonces desaparecemos.

La única manera de sobrevivir es continuar aprendiendo. Y además no olvides que aprender es divertido… aunque duela.

Mayúsculas o minúsculas

Arturo Pérez-Reverte en una entrevista en la radio dejó una reflexión que me llamó mucho la atención. Hablaba el escritor de cómo en su vida cada vez había menos mayúsculas y que se iban transformando en minúsculas.

Se refería a cómo con el paso de los años iba entendiendo que los dogmas y las verdades en mayúsculas iban desapareciendo y daban paso a esas minúsculas en las que entran las infinitas perspectivas que te regala la vida. ¡Cuántas veces hemos tenido que desdecir nuestras palabras al descubrir una nueva realidad que lo cambiaba todo y, por tanto, nos cambiaba también a nosotros!

Y es que existen tantos puntos de vista como personas, ya que cada uno, tal y como explica el coaching (acompañamiento) ontológico, somos un observador único del mundo.

Pero también es cierto que esas mayúsculas que siempre perduran con el paso del tiempo lo hacen porque siempre fueron las semillas de nuestra esencia, lo que se robustece en la adversidad, en la dificultad.

Al escuchar a Pérez-Reverte iba enlazando con la idea de cómo cuando alguien o algo agrede a mis mayúsculas es cuando provoca en mi un comportamiento cuya emoción primaria es el enfado.

Incluso dentro de mis mayúsculas más marcadas siempre tendrán cabida las minúsculas que las enriquecen, que me permiten observar lo más valioso de mi identidad desde las múltiples, si no infinitas, perspectivas.

Me quedo con la idea de que las minúsculas enriquecen, ya que nos invitan a entender las cosas desde prismas muy diferentes a los nuestros. Sé que da miedo aceptar que las mayúsculas que cada uno ha ido fortaleciendo a lo largo de la vida puedan desmoronarse al adentrarnos en un viaje interior en el que apostamos por alcanzar nuestra mejor versión.

Nos enseñan a construir mayúsculas que nos hagan fuertes y a desechar minúsculas que nos hacen vulnerables. Pero ¿aún no hemos entendido que la vulnerabilidad nos abre la puerta del aprendizaje?, ¿no somos capaces de mostrarnos vulnerables ante lo desconocido para emprender, como principiantes, nuevos caminos? Las excesivas mayúsculas nos hacen intransigentes, intolerantes, y empobrecen nuestra visión del mundo; emborronan nuestros mapas y nos ponen obstáculos para seguir aprendiendo.

De nuevo aparece el poder de lo minúsculo, el valor de lo pequeño, la grandeza de atreverse a pasar a minúsculas lo que alguna vez escribimos en mayúsculas.

La consciencia dormida

«No hay nada más hermoso que cuando la sabiduría y la bondad actúan juntas»,

Mario Alonso Puig.

Sin darnos cuenta, vivimos encerrados en el sueño de nuestra consciencia dormida. Esta consciencia dormida se debe a los hábitos improductivos que condicionan nuestra manera de reaccionar frente a todas las situaciones a las que nos enfrentamos. En muchas ocasiones son decisiones tempranas que nos permiten sobrevivir, pero que, una vez cambiado el contexto y pasados los años, se han adherido y han emponzoñado nuestro comportamiento.

Esta consciencia dormida se alimenta de un estado de ánimo empobrecido de pesadumbre y pesimismo que victimiza nuestra actitud.

Incluso hay quien llega a morir creyendo que ese sueño de su consciencia era de verdad la vida, llena de oscuridades y tinieblas en las que tan solo se podía sobrevivir. Pero si no reconoces que estás dormido y realmente crees que estás despierto, ¿qué necesidad tienes de despertar?

Los agresivos tienen dormida su consciencia frente a la tolerancia. Los que desprecian durmieron su consciencia de humildad. Los egoístas escondieron su consciencia frente a la generosidad. Los resignados duermen la consciencia de la aceptación.

Solo cuando despertamos a la vida podemos tener otra perspectiva más enriquecida y saludable de la misma. Y despertar nuestra consciencia es posible cuando descubrimos, nos comprometemos y somos fieles a nuestra esencia.

Cuando descubrimos nuestro talento, nuestra aportación de valor,

nuestro diamante en bruto o nuestro sentido para actuar, es cuando podemos ir más allá de lo que nunca habríamos podido imaginar.

Si después de un tiempo descubres que sigues en un bucle sin salida que no te ha hecho mejorar, ¿no será que estás dormido?

Nunca es tarde

«Nunca es tarde para ser lo que deberías haber sido».

Estas palabras escritas por la novelista británica Mary Ann Evans en el siglo XIX son perfectamente trasladables a nuestros días. Tras estas palabras se esconde nuestra rigidez mental, la que nos lleva a engancharnos a las rutinas y estereotipos rígidos e inflexibles que nos dificultan vivir de otra manera; son tan fuertes y están tan asentados en nuestro inconsciente que en muchas ocasiones nos imposibilitan mirar desde otra perspectiva.

La rigidez mental se puede adueñar de nuestro comportamiento diario, salvo que vivamos alguna circunstancia que nos golpee emocionalmente y agite nuestros cimientos. Vivimos a remolque de procesos y hábitos improductivos como pasajeros que ni siquiera sabemos hacia dónde nos dirigimos. Tan solo viajamos y nos movemos pensando que debemos seguir un rumbo prefijado.

Esta rigidez mental nos lleva a abordar los conflictos siempre de la misma manera, actuando igual una y otra vez sin llegar al problema de fondo. Esto nos lleva a generar hábitos insanos a nivel emocional y físico que nos hacen descuidarnos por completo.

Y lo que es incluso más importante, dicha rigidez mental genera en nosotros expectativas poco o nada realistas en relación con nosotros y con los demás.

Por este motivo la rigidez es sinónimo de victimización. Las actitudes más victimistas son provocadas por esta inflexibilidad mental.

Frente a esta rigidez siempre tenemos la opción de trabajar nuestra flexibilidad, nuestra capacidad de cambiar y gestionar nuestras emociones más inútiles, como la culpabilidad y el rencor. Y este paso de la rigidez a la flexibilidad se inicia con un buen trabajo de autoconciencia y de aceptación de las dificultades. Esto favorece, sin lugar a duda, que nos transformemos en protagonistas de nuestras

vidas.

No cabe duda de que saber quiénes queremos ser no es tarea fácil, ya que requiere que rompamos con las maneras de pensar, vivir y decidir que hemos aprendido desde la infancia, pero es el único camino para reinventarnos. Y no existen atajos, no hay caminos más rápidos, más sencillos o más fáciles. De hecho, en muchas ocasiones el camino es el que es. Depende de ti cómo lo camines.

Parar, reflexionar, aceptar nuevas alternativas, aprovechar las ventanas de oportunidad que se abren ante nosotros cuando nuestros ojos están bien abiertos son características claras de la flexibilidad de nuestro cerebro.

Nunca es tarde para ser lo que quieres ser. Tan solo depende de ti.

Cuanta más seguridad, más esclavitud

La sociedad en la que vivimos y de cuya construcción y evolución (o involución) somos participes activos o pasivos nos muestra en innumerables ocasiones las paradojas más variopintas que nos atrapan y nos esclavizan.

«Hemos construido un sistema que nos persuade para gastar dinero en cosas que no tenemos, en cosas que no necesitamos para crear impresiones que no durarán en personas que no nos importan», dice Emile Henry Gauvreay.

Nos hemos creído razones que no tienen lógica y que nos llevan a tratar de conseguir una falsa seguridad que nos atrapa de manera irremediable. La palabra «seguridad» proviene del latín securitas, que significa «sin temor, sin preocupación». Pero hemos equivocado la mirada, ya que la seguridad no depende de las circunstancias externas que no llegamos nunca a controlar, sino de un estado emocional interior que nos permite vivir con la seguridad que nos aporta la confianza en nosotros mismos.

En cambio, la inseguridad interior hace que busquemos fuera determinados niveles de seguridad, como un estatus, una propiedad, un coche de alta gama que paradójicamente nos esclavizan a un crédito, una hipoteca o un ritmo de vida social que nunca tiene límite.

Muchos Gobiernos, enarbolando la bandera de la seguridad, consiguen que veamos cada día más diezmados nuestros derechos y nuestra libertad. Y por más que nos vendan esa «seguridad que necesitamos», esta no deja de ser una falsa sensación de seguridad.

«Llevar una vida segura es una contradicción en sí misma», afirma Borja Vilaseca.

¿Cuánto control tenemos sobre lo que nos puede pasar mañana? ¿Cuánto tiempo y energía desperdiciamos en anticipar problemas que nunca ocurrirán? ¿Cuánto esfuerzo malgastamos en la seguridad

económica de los nuestros y qué poco invertimos en su seguridad emocional?

«Quien tiene miedo sin peligro se inventa el peligro para justificar su miedo», asegura Alain Emile Chartier.

Esto lo han llevado a la práctica muchos Gobiernos para controlar a sus ciudadanos y para lucrarse con la venta de armamento. Pero también lo ponen en práctica las personas que tienen un miedo atroz a vivir. El miedo a vivir es temor a responsabilizarte de tu vida, a asumir riesgos, a vivir según tu criterio y no según el criterio que otros consideraron bueno y correcto para ti. Y si encontramos argumentos que justifican peligros inexistentes, ya tenemos la excusa perfecta para no asumir nuestro protagonismo en la vida, para no vivirla. Y entonces nos dedicamos a ganarnos continuamente una vida que ya teníamos ganada desde que nacimos.

Y nos creemos que ganarnos la vida consiste en tener seguridad.

Heredamos más que unos genes

Un estudio llevado a cabo de la Universidad McGill en Montreal, liderado por el investigador Michael Meaney, partía de la hipótesis de que el cuidado materno podía modificar el desarrollo cognitivo de las crías de ratón, así como la capacidad de hacer frente a situaciones de estrés.

En el experimento participaron dos grupos de hembras de ratón: unas eras muy maternales, mientras que las otras no lo eran tanto. Se pusieron a sus crías junto a ellas y luego se intercambiaron. Los ratones que se criaron con madres menos afectuosas, fueran o no sus madres biológicas, mostraron las mismas modificaciones del ADN del cerebro que sus cuidadoras y se mostraron más vulnerables ante una situación de estrés.

Este estudio es uno de los experimentos clásicos en el campo de la epigenética.

El doctor Fabio Celnikier considera que hemos pensado que los genes se transmitían inalterables de generación en generación sin tocar el núcleo celular. Sin embargo, según Celnikier, «hoy sabemos que el aire que respiraron nuestros abuelos, el agua que bebieron o el ambiente psicosocial en el que vivieron pudieron afectar también a sus descendientes, incluso décadas después».

La epigenética es una ciencia basada en el estudio de la manera en que ciertos factores ambientales y estilos de vida (los buenos o malos hábitos de alimentación, el sedentarismo, etc.) pueden determinar la expresión de determinados genes.

Dicho de una manera muy divulgativa, Thomas Jenuwin explica esta ciencia utilizando la siguiente metáfora literaria:

«La diferencia entre genética y epigenética puede compararse con la diferencia que existe entre escribir y leer un libro. Una vez que el libro ha sido escrito (los genes o la información almacenada en el ADN),

será el mismo en todas las copias […]. Sin embargo, cada lector podría interpretar la historia del libro de una forma ligeramente diferente, con sus diferentes emociones […]. De una forma similar, la epigenética permitiría diferentes interpretaciones de un molde fijo y resultaría en diferentes lecturas, dependiendo de las condiciones variables en las que se interprete el molde».

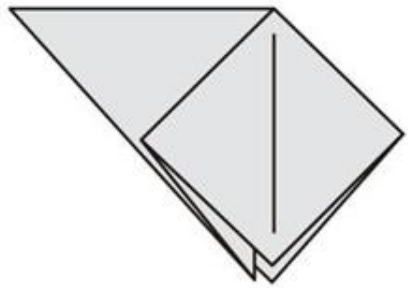
Todo esto afecta en gran medida al aprendizaje y la memoria. No es objeto de este libro divulgar aspectos científicos, sino recoger de la ciencia aquellas evidencias que nos permitan reflexionar sobre la importancia ambiental en el desarrollo personal y profesional, así como el legado que dejamos a generaciones posteriores.

La epigenética no es otra cosa que la esencia del cambio. Los estudios de Eric Nestler, director del Instituto del Cerebro de la Escuela de Medicina Monte Sinaí de Nueva York, ha demostrado cómo las emociones y las vivencias emocionales pueden producir cambios epigenéticos que afecten a rasgos fisiológicos y cambios conductuales. De la misma manera, en esta área se han llevado a cabo experimentos que demuestran cómo los contextos estimulantes son capaces de generar cambios epigenéticos positivos que afectan al aprendizaje, aunque genéticamente las personas tengan trastornos heredados en los genes (Larry Feig, Universidad de Tutfs).

Necesitamos empezar a darle la importancia que merecen al entorno en el que vivimos y al ambiente que generamos. Todo cuenta y todo impacta en nuestra vida y en el legado que dejamos tras nosotros. Queda todo el camino por recorrer en ese campo, pero lo que ya es una evidencia más que demostrada es que no podemos permitirnos el lujo de dejar todo en manos de la genética que hemos recibido. Es demasiado conformista. Y el conformismo hace que la epigenética se ponga en marcha.

3

Pisar el freno



Coach Epicteto: un manual de vida

Epicteto (55 d.C.-135 d.C.) reflexionó sobre la importancia del tipo de persona en la que nos convertimos y la clase de vida que llevamos. Curiosamente Epicteto, lejos de estar preocupado por la búsqueda de la perfección moral (como era el caso de muchos filósofos de su época), enfatizaba de forma constante el progreso moral.

Cuando desde el ámbito del coaching hacemos referencia a dar más valor al proceso que al resultado, deberíamos estudiar la aportación de este genial filósofo. El concepto de la buena vida, según él, se basaba en pasar a la acción, en manejar el autocontrol y en aprender a pensar con claridad sobre uno mismo y sobre sus relaciones con los otros. Además, nos deja numerosas reflexiones sobre los aspectos más importantes de la vida en muchas de sus diatribas recogidas por su discípulo Flavio Arriano. Algunas de las que más me han llamado la atención son las siguientes:

• Primero descubre lo que quieres ser; después haz lo que tengas que hacer. Piensa y actúa. Reflexiona, escucha y descubre. Solo cuando uno descubre por sí mismo, es capaz de ponerse en marcha con alto compromiso y motivación. Pero para eso muchas veces hay que ir más despacio o incluso parar.

• Saber lo que puedes controlar y lo que no. Pues mira por dónde, el fundamento de muchos de los textos actuales se basan en recordarnos esto. ¿Dónde ponemos el foco?, ¿dónde invertimos o malgastamos los esfuerzos que hacemos a diario?

• Los acontecimientos no nos hacen daño, pero nuestra visión de los mismos nos lo puede hacer. Los acontecimientos no poseen capacidad de hacer daño, sino el valor que nosotros les damos. Eso sí que nos daña. Esa libertad para decidir nuestra actitud, sobre la que reflexionaría Víctor Frankl mientras resistía en campos de concentración nazis, es el pilar fundamental sobre el que se sustenta el desarrollo del potencial humano.

• Ni vergüenza ni culpa, dos sentimientos a los que Epicteto no daba

valor positivo. No sirven de nada y no nos llevan a ningún aprendizaje positivo.

https://www.facebook.com/SeaOfLetters
Grupo de Telegram
Grupo de WhatsApp
Y página de Facebook
Sea Of Letters

Nos falta el silencio

«Pienso en positivo y creo firmemente que puedo continuar hasta el final. Mientras corro, en ningún caso puedo permitirme especular acerca de lo que ocurriría si…».

En el año 831 los monjes del monte Hiei en Japón ya sabían que correr era una forma suprema de silencio.

Puede ser corriendo o de cualquier otra manera, pero las personas necesitamos el silencio. Si los monjes de la secta Tendai corrían, lo hacían buscando el aprendizaje profundo que aporta el silencio como manera de regular los ritmos individuales de cada persona.

Cuando hay ruido, no permitimos que se respeten nuestros ritmos para conocer, descubrir y profundizar en lo descubierto.

La cantidad de ruido es inversamente proporcional a la calidad del aprendizaje. Los aprendizajes más significativos son aquellos que se alimentan de la reflexión profunda en el momento en el que nos encontramos con nosotros mismos, lejos de los ruidos que nos distraen.

¿Estimulamos el silencio en los niños? ¿Buscamos entornos donde el silencio facilite su aprendizaje?

Para preguntarnos y cuestionarnos necesitamos gozar del silencio necesario. Sin embargo, el ruido impide que podamos extraer las preguntas adecuadas que nos faciliten encontrar las respuestas que necesitamos.

Qué bueno sería que a nuestros hijos, en lugar de preguntarles acerca de lo que han aprendido en la escuela, lo hiciéramos a propósito de las preguntas que han hecho en el aula y que les estimuláramos para hacerlas siempre que pudiesen.

Las preguntas nacen de la escucha profunda, y esa escucha necesita silencio. Aún catalogamos de «raros» a quienes preguntan en un aula cuando deberíamos pensar por qué esa pregunta no se me ocurrió a mí.

Podemos encontrar silencio cuando nos dedicamos tiempo a nosotros mismos, pero ¿cuánto tiempo lo hacemos al cabo del día? Por eso salir a hacer deporte, practicar cualquier actividad que nos permita conectarnos con nosotros mismos es clave para sentir que somos nosotros quienes marcamos nuestros ritmos.

Si no los marcamos nosotros, serán otros los que nos los marquen. Si no reclamamos nuestros silencios, así como nuestros espacios individuales y no compartidos, será muy complicado estar en disposición de regalar esos espacios a otras personas y no llenar de ruido sus vidas.

Reivindicar nuestro silencio es un acto de generosidad para lo más valioso que tenemos: nosotros mismos.

El triunfo de la serenidad

Todo se mueve a gran velocidad a nuestro alrededor. Pocas cosas perduran, y la inmediatez se apodera de los resultados, objetivos y estrategias. Casi parece mentira cómo lo aprendido deja de tener validez poco después de haber sido interiorizado.

Toni Nadal en su libro Todo se puede entrenar cita al filósofo Johannes Hirschberger: «… quien solo vive en su propio tiempo es fácilmente víctima de la moda […], carece de experiencia intelectual y sucumbe a lo que es solo de actualidad, capaz, sí, de cautivar, pero carente de permanencia».

Una sociedad que estimula la conexión las 24 horas del día los siete días de la semana estimula la irritabilidad, vuelve irascible el comportamiento social y acentúa la impaciencia frente al devenir natural de las cosas.

Y en medio de toda esta vorágine emerge una de las competencias imprescindibles para tener éxito y que, sin embargo, menos valor le otorgamos por ser la antítesis de la sociedad actual: la serenidad.

Lo fácil es sucumbir con comportamientos incontrolados cuando un entorno tan complejo nos lo pone en bandeja. Es la manera en la que el temperamento derrota al carácter. Sin embargo, lo contrario y más eficiente es mantener la calma en situaciones de alta presión; apostar por la serenidad cuando la tormenta augura situaciones difíciles. La serenidad pertenece al territorio entrenable del carácter, y en un entorno tan veloz su entrenamiento parece ir contra natura.

La serenidad permite regular de manera correcta la emocionalidad no placentera, enriqueciendo la consciencia y el dominio de los estados de ánimo. La serenidad genera el sano optimismo que facilita centrarse antes en las fortalezas que en las limitaciones.

La serenidad ayuda a simplificar porque permite poner foco en lo realmente importante, desprendiendo lo innecesario aunque sea más

atractivo, más actual aunque menos perdurable.

La serenidad cambia intensidad por conexión. La intensidad de hacer por hacer y de experimentar sin argumento contiene muchas dosis de miedo que nos desconecta de nosotros mismos. No por experimentar aprendemos; lo hacemos cuando ponemos consciencia en ello. Es mejor experimentar de forma adecuada que experimentar mucho si se hace de manera inconsciente.

Los profesionales que mejor demuestran su serenidad no siempre son entendidos. Y en el deporte esto aún es más notorio.

El poder de la vulnerabilidad

La vulnerabilidad suele ser una palabra concebida con negatividad en las culturas en las que se educa para ser fuertes y sobrevivir en entornos muy competitivos. De hecho, se suele vincular con la debilidad.

Sentirnos vulnerables no tiene nada que ver con sentirnos desprotegidos, sino más bien entendernos valientes para empezar nuevos aprendizajes sin la certeza de conseguir lo que pretendemos. Sin garantía de éxito.

La vulnerabilidad lleva implícita dos grandes oportunidades vinculadas al éxito y a los dos grandes pilares de la inteligencia emocional: la gestión de uno mismo y la inteligencia social.

La primera gran oportunidad tiene que ver con la gestión de uno mismo y reside en aceptar la propia vulnerabilidad, la imperfección que todos tenemos como seres humanos y que nos prepara para aprender. Ser vulnerable es afirmar que no sé y que necesito ayuda. Todos la necesitamos. Para ser capaces de aprender, necesitamos no sentirnos suficientemente buenos. Cuanto más te percibes como el mejor y más experto, menos permeable eres al aprendizaje.

Nos sentimos vulnerables cuando decidimos entrar en contextos incómodos, que son los únicos lugares desde donde podemos mejorar. Desde la comodidad la mejora no es posible. Aceptarnos vulnerables es, por tanto, un ejercicio de humildad tan evidente como complejo de conseguir.

La vulnerabilidad y la humildad son dos de los grandes rasgos concluyentes del liderazgo transformador. Sin embargo, estos rasgos no se aprecian en los líderes del mundo empresarial, político o deportivo. Seguramente que en el discurso de los líderes están muy presentes, pero no suelen percibirse en las acciones que después estos llevan a cabo. Alfonso Alcántara explica muy bien que la marca personal es el perfume que usas y la reputación es el olor que dejas. A veces la humildad expresada no es la humildad demostrada.

La segunda oportunidad tiene que ver con el desarrollo de la inteligencia social. La vulnerabilidad nos habla de la capacidad y necesidad de conectarnos a los demás. ¿Quiénes son capaces de conectarse de manera auténtica?

• Aquellos que se aceptan imperfectos.

• Aquellos que son capaces de tratarse a sí mismos con amabilidad.

• Aquellos que desde la autenticidad dejan de hacer lo que deben por empezar a hacer lo que quieren.

Mostrarnos vulnerables a los demás permite que los otros puedan vernos en profundidad, eliminando las etiquetas superfluas que nos hayan puesto.

Para mostrarse vulnerable hay que dejarse ver. Y hay que ser visibles asumiendo riesgos.

El método Da Vinci y el cuento del hacha

«De vez en cuando sal a dar un paseo y relajarte un poco. Seguro que cuando vuelvas a tu trabajo tu juicio será más preciso, pues cuando permanecemos constantemente en una tarea perdemos perspectiva.

Al tomar un poco de distancia, el trabajo parece menor y podemos ver fácilmente si hay una falta de armonía o proporción».

Estas palabras escritas por Leonardo da Vinci bien podían haber sido escritas por algún contemporáneo nuestro. Sin tener nada de nuevas son tremendamente aplicables a cualquier momento actual.

Comparto contigo el cuento del leñador que no afilaba su hacha porque ambos fragmentos nos enseñan que para ser realmente eficientes no solo basta con hacer cada vez más y dedicarle más tiempo a hacerlo, sino que debemos tomar distancia, parar, reflexionar y prepararnos para poder superarnos día a día:

«Hace muchos años, vivía un leñador en un gran bosque junto a su mujer y sus hijos. La vida les fue bien mientras había árboles cercanos y los talaba, vendiendo posteriormente la madera y ganando el dinero necesario para comprar alimentos y lo más básico para su familia. Podíamos decir que su vida era feliz…

Pero un día un gran incendio calcinó todos los árboles a kilómetros a la redonda y nuestro leñador no pudo seguir cortando árboles cerca de su casa, por lo que decidió marcharse a trabajar a una empresa maderera que había en otro bosque cercano.

Al llegar, le preguntó al capataz si podía trabajar, garantizándole que cortaría árboles tan rápido como el más rápido de sus leñadores, pues lo había hecho toda la vida. El capataz decidió darle trabajo y que se pusiera manos a la obra ya mismo. Le dijo que empezara por una zona y que como mínimo debía cortar diez árboles cada día. Dicho y hecho, el leñador agarró su hacha y empezó a cortar árboles. Al final del día había cortado 20 árboles. El capataz no cabía en sí de gozo; aquello

era increíble, nadie cortaba tantos árboles como nuestro leñador…

El segundo día, el leñador cortó 15 árboles en lugar de 20, pese a dedicar el mismo esfuerzo y energía que el día anterior.

El tercer día solo cortó diez árboles, para lo que dedicó incluso mucho más esfuerzo y energía que el primer y segundo día.

Al cuarto día, nuestro leñador solo pudo cortar cinco árboles en toda la jornada… Se acercó a su capataz y con lágrimas en los ojos, le dijo que había hecho lo mismo de siempre, incluso cada día se esforzaba el doble, pero cada vez tardaba más en cortar cada árbol. Era como si no tuviera fuerzas… El capataz lo miró fijamente, después miró su hacha y a continuación, le dijo: "buen hombre, ¿cuánto hace que no afilas el hacha?"».

Si nuestra táctica (cortar árboles) no responde a nuestra estrategia (cortar de manera más eficiente), nunca seremos capaces de hacer las cosas mejor.

Cinco reflexiones sobre tu grandeza

Hoy quería compartir contigo cinco reflexiones que me conectan con la grandeza del ser humano:

• Todo cuenta

«Las personas no nos quieren por lo que somos, sino por cómo les hacemos sentir», dice Irwin Federman.

Cada pequeña acción que llevamos a cabo, cada segundo dedicado a otra persona, cada sonrisa invertida en los demás tiene un poder mágico en los comportamientos de aquellos que de manera ocasional, fortuita o deseada se cruzan en nuestras vidas cada día.

•Cultiva la flexibilidad

«Sé comprensivo porque cada persona que encuentres en tu camino está librando una dura batalla», afirma Platón.

Primero observa, luego observa y finalmente observa. No te precipites ni te quedes con la primera impresión que alguien te muestra. Puedes perderte muchísima información y, peor aún, desperdiciar la posibilidad de encontrar la grandeza de muchas personas.

•Vuélvelo a intentar y fracasa mejor

«El éxito es talento más preparación. Pero cuanto más miran los psicólogos las carreras de los mejor dotados, menor les parece el papel del talento innato y mayor el que desempeña la preparación», asegura Malcom Gladwell.

Si procuramos enfocarnos en trabajar con constancia e intensidad, terminaremos observando cómo los microerrores que a diario cometemos son el motor de avance hacia el éxito. Errores, aciertos,

dificultades y retos conforman la mejor versión de uno mismo.

•Recupera el hábito de esperar

«Las grandes leyes de la naturaleza son: no corras, no seas impaciente y confía en el ritmo eterno», asevera Nikos Kazantzakis.

En una sociedad en la que la prisa (que es una manifestación del miedo) gobierna muchos de nuestros comportamientos también acelerados por el uso de la tecnología, generar hábitos de espera suele ser una herramienta eficaz. Esperar se ha convertido en un acto heroico e incluso suicida. Seremos capaces de extraer el máximo beneficio de las situaciones cuando nos reconciliemos con el ritmo natural de las cosas. Es improbable que una fruta nos parezca exquisita si aún está verde, aunque seamos los primeros en comérnosla.

•Crecemos cuando cooperamos

«El mayor espectáculo es un hombre luchando contra la adversidad, pero aún hay otro más grande: ver a otro hombre lanzarse en su ayuda», dice Oliver Goldsmith.

Necesitar y ayudar son dos experiencias que deben ir siempre de la mano porque mal vamos si solo necesitamos o si únicamente ayudamos negando nuestras necesidades.

El experimento de la prisión de Stanford

Una mañana de 1971 un grupo de policías arrestó, encadenó y encerró a 12 estudiantes en una falsa prisión.

Los estudiantes eran voluntarios de un experimento dirigido por el psicólogo Philip Zimbardo. Otros 12 estudiantes, seleccionados entre 75 candidatos, ejercieron la función de carceleros. El estudio pretendía prolongarse a lo largo de dos semanas, pero tuvo que ser cancelado por Zimbardo tan solo seis días después de iniciado. El motivo fue el trato recibido por los prisioneros por parte de los carceleros, que llegó a ser humanamente degradante.

Algunos prisioneros estaban terriblemente angustiados y alrededor de un tercio de los carceleros se comportaron de manera sádica.

Lo interesante de este estudio es que todos los voluntarios que actuaron como carceleros no mostraron signo alguno de este sadismo en los perfiles previos a esta investigación. Por el contrario, sus perfiles eran los de personas emocionalmente estables y respetuosas con la ley.

Zimbardo concluyó que determinadas situaciones y roles sociales pueden despejar a las personas de su individualidad e impulsarlas a actuar de manera sádica o sumisa.

Cuando en 2004 salieron a la luz las imágenes de las aberraciones cometidas por militares estadounidenses en Iraq en la prisión de Abu Ghraib, Zimbardo participó como experto en el juicio contra los militares acusados de maltrato. El psicólogo afirmó que tanto el entorno de la prisión como las circunstancias políticas y sistemáticas eran los principales causantes de las atrocidades cometidas.

Si trasladamos esto a otros entornos sociales en los que determinadas personas asumen poder sobre otras sin ser conscientes de la importancia de ganarse la autoridad moral de los demás, se terminan convirtiendo en sádicos que disfrutan ejerciendo el control sobre

otros.

Una fábula japonesa compara a los hombres con los juncos. Ambos, dependiendo de condiciones ambientales como el viento y las tormentas, son capaces de modificarse y flexionarse para adaptarse a las nuevas circunstancias, pero su esencia está en sus raíces. Cuando alguien pretende cambiar sus raíces, su esencia, entonces se transforma en otro junco que no es él. Cuando hacemos esto, nos convertimos en lo que no somos y aparecen estos comportamientos denigrantes.

Permanezcamos alerta.

Para lo mejor y más noble

Supongo que no es casualidad que cuando uno piensa con intensidad sobre algo de repente aparecen evidencias que refuerzan aquello sobre lo que has reflexionado.

Últimamente he reflexionado mucho acerca del valor de las cosas, del tener o del no tener; de cómo lo que tenemos a veces nos esclaviza y nos impide disfrutar de nosotros mismos.

Pues bien, fruto de esa casualidad cae entre mis manos un precioso texto de Hermann Hesse que dice así:

«Tú dispondrás siempre de todo aquello que se puede comprar con dinero, pero estarás condenado a ver cómo precisamente lo mejor, lo más bello, lo más apetecible no se puede comprar. Lo mejor, lo más bello, lo más apetecible del mundo solo puede pagarse con la propia alma; lo mismo que el amor, no puede comprarse. Si alguien posee un alma no pura, incapaz del bien o al menos de creer en el bien, tampoco poseerá sensibilidad suficiente para lo mejor y lo más noble, y tendrá que contemplarse para siempre con la imagen empequeñecida, ajada, borrosa, del mundo que sus pensamientos, para propia tortura y pobreza, se han forjado».

Más allá de las acepciones religiosas, entiendo el alma como la esencia de cada uno de nosotros. Nuestra alma es lo que somos en esencia, aquello que si sacrificamos en algún momento nos impediría crecer o, peor aún, nos iría matando poco a poco. Pero muchas veces, sin darnos cuenta, sacrificamos nuestra esencia para comprar nuestra falsa felicidad.

Miradas que embellecen

Es interesante reflexionar sobre el motivo por el cual tendemos a tener opiniones más negativas de nosotros que las que otras personas puedan tener sobre nosotros.

Quizá una de las razones se encuentre en cómo hemos sido educados: la insidiosa presión por mejorar las cosas que hacemos mal, los aspectos en los que no somos brillantes. Cuando convives a diario con la parte más fea de ti y tu entorno te lo recuerda diariamente, es muy lógico que aumente la probabilidad de verte más feo o más fea.

De hecho, cada vez que nos preguntan por nuestros defectos, somos capaces de enumerarlos con facilidad (ya sea que los verbalicemos o no), pero cada vez que alguien nos pregunta por nuestras virtudes o por nuestro talento, siempre recurrimos a la típica expresión de «eso que lo digan los demás». Si no somos capaces de verbalizar sin excusarnos aquellos aspectos en los que consideramos que somos o podemos llegar a ser brillantes, ¿cómo vamos a elaborar un buen autoconcepto de nosotros mismos?

Si nos cuesta encontrar aquello que nos embellece, aquellas virtudes que nos hacen únicos y brillantes, es en gran medida porque no hemos sido educados para ello.

Y cuando nos damos cuenta de que una de las claves que nos permiten crecer está en enfocarnos mucho más en nuestros aspectos positivos, nos percatamos de que vivimos rodeados de personas que aún no han sido conscientes de este aspecto. Y lógicamente puedes ser visto como un bicho raro.

¡Qué importante es embellecer el contexto en el que estás inmerso y qué importante resulta encontrar un contexto que te embellezca! Una de las mejores maneras para que podamos hacer cosas extraordinarias es buscar los lugares, las personas y las situaciones que potencien nuestras virtudes. Si tienes talento deportivo, encuentra un lugar con otras personas que compartan talentos similares. Si te gusta la música, la lectura, la conversación o la cocina, busca donde existen otras

personas que, como tú, están tratando de poner belleza a sus vidas a través de sus talentos.

Los contextos positivos que te hacen crecer están llenos de personas que te quieren, que te aprecian y que te ven con unos ojos más enriquecedores de lo que tú puedes imaginar. Esas personas que han descubierto la fuerza del talento van a observarte siempre con una mirada positiva.

¿De qué estás hecho?

¿Te lo has preguntado alguna vez? ¿De qué estás hecho? ¿Cuáles son los ingredientes esenciales que te definen como profesional y como persona?

Esos ingredientes son, sin duda, nuestros valores. Los valores son la esencia que nos define. Es el alimento del que se nutre nuestra energía personal.

¿Sabes cuáles son tus valores esenciales? Te invito a que reflexiones sobre ello, pero sin caer en los tópicos manidos que sirven para salir del paso.

Los valores son nuestros innegociables. Son aquellos atributos que bajo ninguna circunstancia podemos negociar. Y es que cuando los negociamos, siempre nos va mal. Cuando ponemos en juego nuestros valores, renunciamos a lo más íntimo de nosotros mismos.

Estamos hechos de nuestros valores, y si los negociamos y dejamos de vivir de acuerdo con ellos, nos desconectamos cada vez más de nosotros mismos. Ponemos el piloto automático y dejamos que la vida nos convierta en seres grises. Dejamos en manos de la vida la suerte de nuestro destino. Alejarnos de nuestros valores nos victimiza hasta tal punto que nos rendimos.

Los negociamos por dinero, por poder, por fama, por una falsa sensación de éxito y estatus social.

Da lo mismo cuáles sean tus valores mientras tengas claro que son los tuyos y sea lo primero que pongas en la ecuación. Vivir de espaldas a tus valores da pie a vivir la vida que otros han decidido para ti según sus valores y no de acuerdo con los tuyos.

¿Cómo conocer tus valores? Pregúntale a tus enfados. El enfado es una emoción que nos habla de los límites traspasados. Cuando algo o

alguien cruza la delgada línea de nuestros valores más primarios, es cuando el enfado aparece para recordárnoslo. Cuando nuestros comportamientos se han descontrolado, es muy posible que un valor primario esté en juego.

Estamos hechos de los valores que nos ayudan a saber lo que queremos ser, no lo que debemos ni lo que tenemos que ser. Puedes estar hecho de esfuerzo, de disfrute, de libertad, de lucha, de constancia, de objetivos, de lo que sea. Vivir en coherencia con tus valores te hace ser valioso, te pone en valor no solo para ti, sino también para los demás.

Tus valores representan tus aspiraciones, inspiran tus actitudes y se ven reflejados en la manera en la que construyes tu presente. Tal y como hayas respetado y protegido tus valores, así tendrá su reflejo en la manera en la que construyas tu futuro.

Puede ocurrir que no seas coherente con tus valores o, peor aún, que creas que tus valores son unos y, sin embargo, realmente no lo sean.

Mataron a nuestra vaca

«El conformismo es el carcelero de la libertad y el enemigo del crecimiento»

J. F. Kennedy.

Te invito a que leas este cuento de origen desconocido:

«Había una vez un viejo maestro que decidió visitar junto con su discípulo la casa más pobre de la comarca, donde malvivía una familia con una sola posesión: una famélica vaca cuya escasa leche les proveía de insuficiente alimento, pero alimento al fin y al cabo. El padre, hospitalario, les invitó a pasar con ellos la noche. Al día siguiente, muy temprano, el maestro le dijo a su discípulo: "Ha llegado la hora de la lección". Y el maestro sacó una daga y degolló a la pobre vaca.

—¿Qué clase de lección deja a una familia sin nada? —se quejó el discípulo.

—Fin de la lección —fue la única respuesta.

Un año más tarde volvieron al pueblo y donde estaba la casucha destartalada encontraron una casa grande, limpia y bastante lujosa.

Vieron salir al padre de familia, que no sospechaba que el maestro y el discípulo habían sido los responsables de la muerte de su vaca, y les contó cómo el mismo día de su partida algún envidioso había degollado de manera salvaje al pobre animal.

—Esa vaca era nuestro sustento. Pero cuando vimos a la vaca muerta, supimos que estábamos en verdaderos apuros y que teníamos que reaccionar. Y lo hicimos. Decidimos limpiar el patio que hay detrás de la casa, conseguimos algunas semillas y sembramos patatas y legumbres. Muy pronto vimos que nuestra granja casera producía más de lo que necesitábamos, y así empezamos a vender. Con las ganancias

compramos más semillas, y así hasta hoy mismo, que he comprado la casa de enfrente para plantar más patatas y hortalizas y algo de…».

¿Cuál es tu vaca famélica? ¿A qué te agarras para no hacerte cargo de experimentar nuevas realidades? Si le entregas todo el poder a una vaca famélica, ¿dónde se queda el tuyo?

Cuando dependemos de sustentos poco nutritivos y nos acomodamos a ellos, aunque estemos de modo permanente quejándonos, empobrecemos nuestra mirada. Transformamos la manera de ver las cosas hacia una visión parecida a la que tendríamos al mirar a través de un embudo. Cerramos posibilidades a un mundo que tiene más que ofrecernos que una vaca famélica. Las opciones son mucho mayores de las que imaginamos. Lo que ocurre es que, simplemente, no nos cuestionamos otras alternativas.

Tan solo el hecho de estar en disposición de cuestionarse, de retarse, de provocarse, de descubrir y de ser curioso puede entregarte la seguridad de vivir disfrutando las oportunidades que se presentan.

Haz de tu trabajo un espacio inteligente

Un interesante estudio realizado por Wrzesniewski (1997) y publicado en el Journal of Research in Personality acerca de la percepción de las personas sobre sus empleos reveló que los trabajadores ven sus trabajos de tres maneras muy diferentes.

Un grupo entendía su trabajo como un empleo que les aportaba una cantidad económica al mes y que les permitía pagar sus deudas. En ningún caso percibían sus trabajos como gratificantes ni positivos para ellos.

Un segundo grupo catalogaba sus trabajos dentro de la categoría de carrera. Si bien no los valoraban como positivos, sí encontraban oportunidades de desarrollo profesional que les permitían alcanzar puestos de mayor poder, un aumento de su estatus social y de mejora de su autoestima.

Por último, el tercer grupo de personas vivía sus trabajos con una mirada vocacional que les permitía disfrutar trabajando y les hacía sentirse socialmente útiles.

Quizá el primer pensamiento que emana de esto es la teoría de que existen trabajos más tendentes a ser vocacionales que otros. Ciertos trabajos menos cualificados y más mecánicos tienen pocas oportunidades de descubrirse como trabajos vocacionales.

Sin embargo, otro estudio desarrollado en 2001 por el mismo autor, y basado en las entrevistas realizadas a 28 trabajadores del equipo de limpieza de un centro hospitalario, concluía lo contrario. Existían personas de este equipo a las que les desagradaba el trabajo que realizaban y trataban de llevar a cabo la mínima cantidad de trabajo posible cada día. Sin embargo, otro grupo de trabajadores del mismo equipo eran capaces de transformar su trabajo en algo mucho más significativo.

Para este segundo colectivo, las tareas que realizaban mejoraban la

calidad de vida de los pacientes y del personal sanitario. Incorporaban a sus tareas obligatorias otra serie de actividades que realizaban de manera voluntaria, dando apoyo al resto del equipo sanitario. Eran personas con las que se podía contar para tareas que iban más allá de sus responsabilidades de limpieza. Su actitud frente a los demás era mucho más positiva que la de aquellos que no disfrutaban de su trabajo.

Quizá una de las conclusiones más importantes de esta reflexión sea que a nuestro trabajo le vendría bien una perspectiva diferente de la que le llevamos dando desde hace tiempo.

Los trabajos no tienen por qué ser anodinos por sí mismos, sino que nuestra actitud es la que alimenta su insustancialidad.

Cualquier trabajo puede convertirse en un espacio inteligente si nosotros lo dotamos del significado necesario y de la utilidad social correspondiente. Pero para eso es necesario tener una mirada nueva.

Llegar

En casa siempre rondaban libros de Anthony de Mello, escritor que gustaba de recopilar cuentos para explicar muchos conceptos que vivimos día a día. Seguramente siendo adolescente este texto lo hubiese pasado de manera rápida porque no lo entendía, y con toda probabilidad, si lo hubiera entendido, no hubiera estado de acuerdo. Pero ahora sí, ahora tiene todo el sentido del mundo. Me gustaría compartir este texto contigo y que pudiera servir de reflexión.

«El día que paréis de correr, llegaréis. La idea que la gente tiene de la eternidad es estúpida: piensa que dura para siempre porque está fuera del tiempo. La vida eterna es ahora, está aquí, y a ti te han confundido hablándote de un futuro que esperas mientras te pierdes la maravilla de la vida que es el ahora. Te pierdes la verdad. El temor al futuro o la esperanza en el futuro dan lo mismo; son proyecciones del pasado. Sin proyección no hay futuro, pues lo que no entra en la realidad no existe. Las cosas solo serán cuando deben ser, por mucha prisa que te des. La realidad no es algo que se pueda forzar ni comprar. Se trata de ver la realidad tal como es. Lo que la sociedad te enseñó a atesorar no vale nada. Lo que la historia te legó como honor, patria, deber, etc., no vale nada, porque tienes que vivir libremente el ahora, separado de los recuerdos, que están muertos; solo está vivo el presente, y lo que tú vas descubriendo en él como real».

Lo primero que me viene a la cabeza es cómo la prisa es una manera de tener miedo. Esto se lo oí en la universidad a Ángel Gabilondo y me dejó impactado. Nunca me había parado a pensar que el hecho de correr llevara implícito tanto miedo. Para llegar no es necesario correr; a veces es más interesante detenerse.

Y en esta línea aparece la distinción lingüística entre aceptar y aguantar. Cuando uno aguanta, una realidad termina por resignarse y generar resentimiento en su comportamiento. Sin embargo, aceptar implica tomar conciencia, lo que nos permite actuar con libertad frente a las situaciones que vivamos; nos deja estar en el presente, estar en el ahora, y no quedarnos anclados en el pasado. Siempre tendremos la libertad de decidir nuestra actitud frente a todo aquello que no podemos decidir en la vida.

Seis claves para trabajar con sentido

Son muchas las personas, quizá demasiadas, que sufren de presentismo laboral, lo que lleva implícito un abandono emocional y una desconexión física y mental durante el tiempo que dedican a trabajar. Esto, que se repite cada día y se multiplica por el número total de horas empleadas en un puesto de trabajo, nos hace a pensar que algunas cosas están fallando.

De todas las cosas que estimulan la vida laboral interior la más importante es hacer progresos en un trabajo significativo. Y hablo de progreso y de trabajo significativo, dos conceptos imprescindibles para nuestro propio desarrollo profesional.

Sin duda existen algunos catalizadores que facilitan que un proyecto sea realmente significativo:

• Que el trabajo sea útil. La sensación de utilidad es básica para conectar con un proyecto profesional no solo en términos de utilidad para quien lo desempeña, sino para quien recibe el fruto de tu trabajo.

Muchas veces no deberíamos hablar en términos de bueno o malo, sino más bien en los de útil o no útil. La percepción de bueno o malo es tremendamente subjetiva, mientras que la utilidad es más fácilmente medible.

• Disponer de la autonomía suficiente para abordar las dificultades que surjan a lo largo de un proyecto profesional, ya sea de manera individual o como equipo. ¿Qué puede pensar sobre su valía alguien que nunca ha tenido la oportunidad de enfrentar situaciones de crecimiento profesional? ¿Dónde queda la responsabilidad individual y colectiva si no se ha desarrollado previamente la autonomía necesaria para alimentarla?

• Disfrutar del tiempo necesario para poder enfocarse en el proyecto. El miedo se convierte en destructor de proyectos a largo plazo. El miedo desenfoca y atenaza. Al igual que la naturaleza marca el ritmo

de manera muy sabia, ¿qué nos lleva a no respetarla en los ámbitos profesionales?

• Conversar sobre los éxitos y los fracasos que acontecen en el devenir del proyecto. Eso sí, siempre que conversar se entienda como el arte de dar y recibir información, feedback (retroalimentación), así como la apuesta por extraer de manera saludable los aprendizajes poderosos de ambas situaciones.

• Confiar en el proceso y humanizar el proyecto. La confianza humaniza, reduce el miedo y es el factor clave para la innovación y el compromiso. No conozco a ninguna persona que careciendo de confianza haya alcanzado sus sueños. Cada vez que depositamos nuestra confianza en alguien, estamos humanizando un poco más nuestro trabajo y estamos dotando de significado a un proyecto.

• Generar un contexto de libertad y transparencia para que las ideas surjan. El talento necesita de otros talentos para desarrollarse. Los responsables de equipos, los directivos y líderes coach (de acompañamiento) son constructores de contextos para que las cosas ocurran.

Generar contexto es como plantar las semillas adecuadas en el terreno adecuado para que crezca y se desarrolle el potencial que conocemos de cada una de esas semillas.

¿Estar solo o sentirte solo?

La soledad es un problema que cada vez atañe a más personas en el mundo. Uno de cada tres estadounidenses sufre soledad crónica, es decir, lleva muchos años padeciéndola. En España, un 25% de la población sufre soledad con frecuencia.

Elsa Punset aborda estos temas en su libro El mundo en tus manos, donde aporta evidencias científicas referidas a cómo los seres humanos decidimos aislarnos o relacionarnos con otros.

Empezamos a sufrir los avances de una epidemia de soledad que en Estados Unidos está evolucionando de manera alarmante. En 1985 solo el 10% de los españoles no tenían a nadie con quien hablar. Este dato se ha incrementado hasta el 25% en 2004.

Sentirse solo tiene mucho más que ver con la calidad que con la cantidad de relaciones que tenemos. Cuando vemos a una persona que sufre soledad crónica pero tiene un círculo social, una familia o una pareja, debemos pensar en cómo gestiona esas relaciones y si las enriquece o las empobrece.

La soledad nos afecta no solo a nivel psicológico, sino que nuestro cuerpo sufre su acción demoledora. El debilitamiento de nuestro sistema inmunológico, el aumento de la presión arterial, la producción de más cantidad de hormonas del estrés son solo algunas de las consecuencias que provocan los estados de soledad.

En el caso de los ancianos el efecto de la soledad es devastador, ya que afecta a los centros cerebrales relacionados con la toma de decisiones. Este es el motivo por el que necesitamos tejer redes sociales que nos sostengan y nos apoyen. Todos necesitamos asirnos a otras personas como nosotros para rebajar la carga que en algunos momentos llevamos.

Hay quienes crean redes pequeñas, rígidas y muy dependientes y quienes optan por tejer redes de apoyo más amplias. Una red rígida y

pequeña nos hace excesivamente vulnerables, ya que si en alguna ocasión esos vínculos se rompen (y la vida es demasiado larga para que no sea así), podemos vernos aislados de otros.

Trabajar en un único sistema cerrado durante mucho tiempo es lo que hemos entendido por seguridad (mi trabajo de toda la vida). Y hemos dejado de alimentar otras opciones de crecimiento profesional sin atender a nuevas inquietudes. No estoy en contra de tener un trabajo estable, sino de que cuando lo conseguimos, tendemos a acomodarnos y a no seguir alimentando la curiosidad por nuevos escenarios estimulantes dentro o fuera de la organización. Y cuando ocurre algo así, el riesgo de resignarnos frente al futuro es alto, e inexorablemente esto nos lleva a sentirnos solos.

Crear redes más amplias requiere un esfuerzo de búsqueda, una actitud de constante inquietud y curiosidad por nuevas maneras de hacer las cosas, nuevos proyectos que nos mantengan vivos. Y ahí aparecen nuevas redes de personas que nutren nuestro crecimiento.

Debemos crear redes, alimentarlas y regenerarlas para que sean cada vez más robustas y nos permitan tener un espacio de sana protección donde encontremos posibilidades de crecimiento personal y profesional.

La alta dirección y la salud

Existen muchas semejanzas entre el mundo del deporte de alto rendimiento y los equipos de alto desempeño empresarial. Muchos de los que nos dedicamos a construir y desarrollar el talento de los profesionales utilizamos el deporte como herramienta para explicar conceptos y tratar de transferir las experiencias deportivas al ámbito empresarial.

Son muchas las semejanzas de ambos sectores. El deporte competitivo es un catalizador de experiencias que permite entrenar competencias muy demandadas en el sector profesional. Ahora quiero compartir contigo una reflexión que procede del trabajo que desde hace tiempo realizo con muchos directivos.

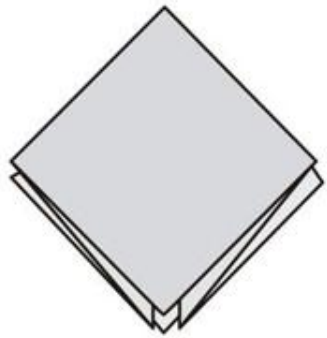
Nadie duda de que el deporte de alta competición nada tiene que ver con los estándares de salud que tiene el deporte popular. En la alta competición los deportistas deben llevar su cuerpo y su mente hasta límites fuera de lo normal. Todos ellos saben que esta decisión implica que durante el tiempo que permanecen en la elite sus cuerpos sufren consecuencias que van a acompañarles el resto de sus vidas. Incluso alguno de ellos debe abandonar la elite por lesiones provocadas por su trabajo diario. ¿Y en la empresa? Pues es exactamente igual.

El trabajo en las organizaciones, cuando exige que nuestro cuerpo y nuestra mente lleguen a límites fuera de lo normal, va a tener consecuencias importantes para nuestra salud. Un directivo que está sometido a una presión constante día a día debe ser muy consciente de que muchas de las cosas que hace no son saludables y que repercutirán en su estado de salud antes o después. Cada uno debe valorar si merece la pena o no, si el coste/beneficio se salda positiva o negativamente, pero debemos ser conscientes de que esta realidad existe.

Lógicamente, muchas de las lesiones son diferentes, pero lo peor de todo es que muchos directivos tratan de seguir compitiendo cuando están seriamente lesionados, lo que les vuelve poco eficientes y, lo que es peor, además impide que sus equipos puedan alcanzar sus expectativas.

4

Perseguir metas



Cómo alimentar un sueño

Soñar no solo es gratis. Soñar puede resultarnos muy rentable si somos capaces de gestionarlo y vivirlo de modo correcto. Pero hasta para soñar hay que saber hacerlo.

Soñar nos da la posibilidad de poner el foco en la dirección a donde queremos mirar, de visualizar el futuro que deseamos pese a que, en muchas ocasiones, sea muy difuso. Sin duda una característica de los sueños es que pocas veces son nítidos, tienen muchos huecos vacíos.

Si el sueño no se aterriza, nos puede confundir. Es verdad que el sueño es difuso y no podemos vivir en un sueño de forma permanente. Por este motivo un sueño debe transformarse en una visión. Pero ¿cómo lo hacemos?

El sueño no tiene ningún coste porque no tiene compromiso alguno por nuestra parte. Al fin y al cabo es un deseo por el que no pagamos ningún precio. Sin embargo, la visión es el resultado de nuestros sueños unidos al compromiso por conseguirlos. Y es así, en la acción, en el compromiso o, como más me gusta llamarlo, entrenamiento.

La visión lleva inherente el compromiso real de perseguir el sueño construido. Este es el primer nutriente del sueño: el compromiso. Cuando decidimos comprometernos por nuestro sueño, decidimos poner toda la carne en el asador, siendo muy conscientes de que el compromiso empieza por lo más pequeño e insignificante del día a día. «Piensa en grande y actúa en pequeño»: este lema nos puede servir de primer plato para alimentar nuestro sueño.

El segundo plato que no solo alimenta, sino que también nutre nuestro sueño, es la autoconfianza. Necesitamos revisar y en muchos casos transformar nuestras creencias para tener siempre lleno el depósito del combustible de la autoconfianza. El camino hacia nuestra visión es inacabable, por lo que no podemos desatender la gasolina que nos permite continuar cuando el camino se pone difícil. Nos rendimos cuando damos por buenas las creencias que nos limitan, cuando nos creemos nuestra incapacidad frente a los primeros obstáculos.

Y de postre, no nos olvidemos de que no estamos solos. No nos olvidemos de que los sueños compartidos nos enriquecen sobremanera. Compartir sueños nos permite regalar nuevas visiones, un acto de generosidad que solo está al alcance de quienes han recorrido gran parte del camino.

https://www.facebook.com/SeaOfLetters

Grupo de Telegram
Grupo de WhatsApp
Y página de Facebook
Sea Of Letters

La vida y el huerto

Nuestra vida es semejante a un huerto en el que los únicos hortelanos somos nosotros. Esta es una metáfora que Kelly G. Wilson y Mª Carmen Luciano nos regalan en su libro Terapia de aceptación y compromiso.

En este huerto tenemos plantas de todos los tipos: plantas de trabajo, plantas de familia, de nuestras aficiones, etc.

¿Están todas las plantas igual de cuidadas?, ¿todas necesitan el mismo cuidado?, ¿qué número de plantas es el adecuado? Tener demasiadas provoca que no las atendamos lo suficientemente bien con los recursos que tenemos y quizá se estropeen y mueran. Sin embargo, plantar poco puede hacer que todo aquello que no controlamos nos deje sin huerto.

Además de nuestras plantas, en el jardín también existen semillas que nosotros hemos plantado. Las semillas son nuestros objetivos. ¿Qué nos ha llevado a sembrar esas semillas y no otras? ¿Son las semillas que queríamos sembrar o, por el contrario, las hemos sembrado porque hemos visto que nuestro vecino así lo había hecho y habían florecido?

Las semillas, como los objetivos, deben estar bien sembrados y sobre todo requieren que les demos tiempo. Algunos jardineros, impacientes por no ver las flores rápidamente, se dedican a seguir plantado semillas por si las nuevas florecen más rápido.

Un buen jardinero es paciente. Muchas veces, cuando vemos crecer la planta que hemos sembrado, empiezan a aparecer las dudas de si realmente esa es la que habíamos escogido o no. No tiene el color ni la forma que nosotros habíamos pensado. Dábamos por hecho que la planta aún joven debía parecerse a la planta madura que deseamos tener. Pero casi nunca es así. La planta sufre cambios hasta llegar a la etapa adulta, y por eso hay que cuidarla y confiar en que, poco a poco, vaya desarrollando su aspecto final.

El trabajo de un buen jardinero no se reduce tan solo a sembrar y recoger. Hay momentos del año que hay que realizar tareas poco vistosas pero imprescindibles para que una flor o una hortaliza finalmente se desarrollen como deseamos. Hemos de esperar de modo paciente y aceptar que hay muchas inclemencias que no controlamos.

Con los objetivos nos ocurre algo muy parecido. Ansiamos alcanzarlos ya, casi sin abonarlos y sin apenas regarlos. Solo estamos satisfechos cuando tenemos la planta desarrollada por completo. Y sin embargo, donde debemos poner nuestro foco es en el proceso que la planta sigue hasta convertirse en lo que esperábamos. Lo importante no es llegar a la cima de la montaña, sino disfrutar del camino. El alivio de llegar a la cima lo solemos confundir con la felicidad.

Un jardinero sabe que en su jardín siempre crecerán malas hierbas. Hay jardineros que dedican todo su tiempo a arrancar las malas hierbas y no a cuidar de sus plantas. En todos los jardines hay malas hierbas. Lo importante radica en si dedicas más tiempo a arrancar malas hierbas o a cuidar tus plantas.

Entender la vida como una expedición

La esencia de una expedición nace del deseo por descubrir, del reto de alcanzar metas antes no conseguidas o de llegar a hacer algo de una manera diferente a como antes se había conseguido.

Shackleton, Amundsen, Livingstone o Hillary son unos pocos de esos grandes expedicionarios que inspiraron a muchos y abrieron camino a nuevas gestas. Si algo tienen en común todos ellos fue que tuvieron un comportamiento de expedición a lo largo de sus vidas. Esos comportamientos que de manera repetida dieron paso a estilos de vida expedicionarios sirven como ejemplo para tratar de incorporar ese espíritu a nuestras vidas cotidianas, ya sea en nuestro desempeño profesional o en cualquier otro ámbito. Detrás de cada persona puede encontrarse un héroe cotidiano.

¿Qué claves hay detrás de las grandes expediciones? ¿Qué podemos aprender de ello?

• Definir una visión estimulante y marcarse metas cada día. La visión estimulante es la que nos permite avanzar cuando el día a día no nos resulta agradable ni reconfortante. Toda visión estimulante se puede hacer tangible cuando tenemos metas intermedias, pequeños quick wins (resultados rápidos) que refuerzan y dan sentido al proyecto.

• Ser valiente y prudente para avanzar con determinación. El espíritu de la expedición es el de avanzar siempre. En ocasiones, si el terreno es favorable, el avance es más rápido, pero en otros momentos unos pocos metros ya son un éxito. Combinar audacia y prudencia es lo que permite colocarnos en entornos de aprendizaje estimulantes sorteando la comodidad y el riesgo temerario. Audacia y prudencia pertenecen a la familia del miedo sano. Ser audaz consiste en ser capaz de gestionar el miedo, enfrentarlo y superarlo. Ser prudente es lo que nos ha permitido sobrevivir como especie.

• Planificar para ser ágil y flexible. Anticipar, prevenir, diseñar y tener la flexibilidad necesaria para cambiar cuando las condiciones lo exijan. Improvisar sobre algo planificado genera oportunidades de

éxito. Improvisar sobre lo improvisado es garantía de derrota. Planificar facilita poner el foco en aquello que está bajo control y de esta manera eliminar lo superfluo e innecesario, lo que permite avanzar con agilidad sin cargas pesadas que ralenticen y dificulten el avance cuando más complicado se pone el camino.

• No abandonar, porque siempre existe una alternativa. Cuando las cosas se ponen difíciles es cuando más se pone en juego nuestra creatividad. En las situaciones en las que menos recursos tenemos, más adverso es un entorno y más incómodos nos encontramos es en las que suele aparecer nuestra capacidad para encontrar soluciones creativas. El primer abandono que hacemos es el más complicado. Después, abandonar se convierte en un hábito que automáticamente nos lleva a rendirnos con facilidad.

• Lo que se vive en una expedición se aprende para siempre. Una expedición es una experiencia de vida que genera aprendizajes que nunca se olvidan. Y es que la expedición es pura emocionalidad. De la misma manera, en nuestras vidas profesionales y personales podemos llegar a encontrar ese espíritu. No todos los días vives grandes aventuras, pero cada día es una pequeña aventura que afrontar.

Sin proyecto no hay futuro

«Es curioso que la vida, cuanto más vacía, más pesa»

León Daudí.

Hace poco estuve con algunos buenos amigos a los que llevaba tiempo sin ver y a los que tengo mucho aprecio. Algunos de ellos estaban cansados, simplemente habían decidido rendirse a una vida exenta de proyecto vital. Otros achacaban su resignación al capricho del destino, ya que «hacer planes no es otra cosa que alimentar tu miedo».

Con un poco de perspectiva y unas horas después fui tomando conciencia de cómo muchas situaciones adversas no les sirven a ciertas personas para aprender y de cómo cada uno de nosotros libramos una gran batalla en nuestro interior.

Construir un proyecto de vida y alimentarlo para hacerlo crecer es la manera de esquivar la resignación vital que algunas personas viven sin ser conscientes de ello.

Si no tienes proyecto, ¿qué sentido tiene lo que haces?, ¿dónde pones el foco?, ¿qué te estimula para levantarte cada día?

Construir un proyecto es dotar de sentido a lo que hacemos. Nada tiene que ver con tener todo planificado, sino todo lo contrario. De hecho, quien vive bajo el estricto control de su vida se encorseta y no deja espacio al disfrute.

Sin embargo, quien construye un proyecto alimenta una vida plena de sentido, aunque no exenta de dificultades. Y es que tener un proyecto significa lo siguiente:

• Entrenar una actitud proactiva y de anticipación. Ilusionarse e imaginar un futuro donde quieres estar y construir paso a paso el camino.

• Darte cuenta de que el ritmo lo eliges tú. En ocasiones la excesiva velocidad es la peor manera de construir algo perdurable.

• Asegurarse de que puedes compartirlo con otros y crear redes de colaboración y co-responsabilidad. «Mi proyecto» puede convertirse en «nuestro proyecto».

• Aceptar cada imprevisto y cada adversidad como elementos del camino que refuerzan el significado del proyecto.

• Permitirte desdecirte de lo que alguna vez hayas planteado, dar un giro a tus planes y reinventar tu proyecto las veces que sean necesarias. Incluso puedes bajarte de tu proyecto y subirte a otro.

• Responder a tus propias expectativas y no a las de los demás. Solo respondes a las expectativas de otros cuando careces de un proyecto.

• Saborear tus avances, aunque aún estés lejos de lo que te planteas. Da igual la distancia a la meta; lo más importante es el movimiento.

Me niego a rendirme, me niego a pensar que es mejor dejarse llevar. Y si no, que se lo cuenten a Sister Madonna Buder, que con sus 82 años se ha convertido en la atleta de mayor edad en completar un Ironman.

Procrastinar o vivir

El hábito de procrastinar hace referencia a la rutina de aplazar constantemente la realización de tareas y proyectos.

La procrastinación tiene mucho que ver con el síndrome de la abulia. La padecen personas que han dejado de soñar o que se sienten terriblemente abrumadas por el hecho de iniciar proyectos. Quizá el miedo al fracaso sea un motivo por el cual, en algunas ocasiones, aplazamos de manera indefinida el inicio de estos proyectos, de estas aventuras.

Lógicamente cuando tenemos estos comportamientos, nos perdemos muchas oportunidades de vivir nuevas experiencias y aventuras en el plano profesional y personal. Al fin y al cabo, es una decisión personal que nos afecta de forma directa a cómo decidimos vivir nuestra vida.

El problema llega cuando con nuestra actitud afectamos a otras personas. En muchas ocasiones esta procrastinación se disfraza de realismo, y así nos encontramos con personas que de manera constante nos mandan mensajes como «tú no puedes», «no vas a ser capaz», «esto es imposible», «es una locura», que apagan poco a poco la energía y el sueño con los que necesitamos afrontar nuestros proyectos personales.

El propio Barack Obama se refería a esta actitud en uno de sus discursos más conocidos:

«Los cínicos nos han dicho toda la vida que no podemos hacer lo que deseamos. Nos piden que nos ajustemos a la realidad, que no nos abracemos a falsas esperanzas. Pero no hay nada falso en la esperanza. Cuando nos enfrentamos a retos aparentemente imposibles, cuando nos advierten de que no estamos preparados para hacer esto o aquello, cuando nos dicen que ni siquiera merece la pena intentarlo porque no lo lograremos, entonces es cuando debemos responder “sí, podemos”».

La confianza es una herramienta poderosa para no procrastinar. La

autocrítica no culpabilizadora es un motor esencial para afrontar proyectos que en algún momento nos parecían inalcanzables.

¿Cómo puedo saber lo que quiero?

Marcarse un objetivo y cumplirlo es necesario para avanzar en nuestro desarrollo. Muchas veces no somos capaces de encontrar un objetivo que nos estimule y dé sentido a lo que hacemos. Y aquí radican las dificultades que necesitamos salvar para que los objetivos aparezcan de manera más clara y sencilla.

¿Cómo son nuestros pensamientos? Según Sharon M. Koenig cada persona tiene unos 60.000 pensamientos diarios y la mayoría son negativos. Lo que está claro es que no existe un pensamiento neutro y que los pensamientos que pasan por nuestra mente a diario nacen de las creencias que hemos ido estableciendo desde edades muy tempranas.

No creo que podamos establecer auténticos objetivos de desarrollo si nuestros pensamientos son negativos, porque nacen de creencias limitadoras. Por lo tanto, para poder marcarnos objetivos retadores debemos bajar dos niveles y llegar a las creencias que nos potencian o limitan.

Las creencias no dejan de ser opiniones que, en un momento determinado, transformamos en hechos incuestionables. Recogiendo una idea de Francisco Alcaide, mis creencias son algo que aprendí pero no soy yo. Yo soy el vaso pero no soy el contenido, soy la grabadora pero no la grabación. En definitiva, los pensamientos pueden modificarse si cambiamos nuestras creencias. Según sean mis creencias, así serán mis pensamientos; según sean mis pensamientos, así será mi estado de ánimo; según sea mi estado de ánimo, así estableceré mis objetivos y las acciones que llevaré a cabo para alcanzar los resultados que deseo.

Los pensamientos negativos nos llevan a marcarnos objetivos pobres o a bloquearnos sabiendo lo que no queremos sin enfrentarnos a lo que en realidad deseamos. Y es que un pensamiento negativo se alimenta del miedo, de la creencia del «no puedo», «no soy capaz» o «no lo merezco».

Cada uno de nosotros puede decidir cambiar un pensamiento si es consciente de que esos pensamientos no le conducen a ningún lado. Y no digo que sea fácil, todo lo contrario. Exige entrenamiento, persistencia y dedicación, una actitud donde la pereza no tiene cabida. Reprogramar la mente pasa por cuestionarse todo aquello que dimos por válido alguna vez, pero que no tiene por qué ser cierto.

Y es que en muchas ocasiones nuestro verdadero obstáculo no es lo que desconocemos, sino lo que conocemos y hemos dado por verdadero cuando en realidad es falso. La clave está en cuestionarse una y mil veces lo que hemos asumido como evidente.

Si quieres tener pensamientos poderosos, rodéate de personas que confíen en ellas mismas, busca los entornos que estimulen tus pensamientos. En un entorno negativo, es difícil tener pensamientos poderosos.

Un pensamiento negativo se transforma en positivo cuando soy capaz de visualizarme como lo que ansío ser y empiezo a actuar como si ya lo fuera. De este modo terminaré por conseguir que mis pensamientos, mis sentimientos y mis acciones me lleven a lo que deseo llegar a ser.

Por lo tanto, no te plantees objetivos antes de revisar cómo son tus creencias y tus pensamientos.

Jugar con el corazón

Xesco Espar, entrenador de balonmano y autor de Jugar con el corazón, recoge en su libro muchas anécdotas de su experiencia en este deporte y trata de dar su aportación a la gestión y liderazgo de equipos de alto desempeño. De su lectura se pueden extraer multitud de aprendizajes. Algunas de las frases que más me han gustado son estas:

• «Lo realmente importante de los objetivos no es tanto lo que obtenemos cuando los conseguimos como la persona en quien nos convertimos mientras intentamos conseguirlos».

No sé si necesita mucha explicación, pero creo que resume de maravilla dos conceptos claves. Uno de ellos es que no se ha de vincular únicamente el éxito al resultado. El otro, y más importante que el primero, radica en el hecho de que podemos convertirnos en nuestra mejor o peor versión mientras caminamos en busca de los objetivos que nos hemos marcado. Todos tenemos ejemplos de personas que han ofrecido una de estas dos versiones mientras se afanaban en conseguir sus propósitos. Incluso podemos hablar en primera persona y reconocer que en algunos momentos algo así también nos ha sucedido a nosotros.

• «Posiblemente, la parte más importante del plan que elaboramos para conseguir los objetivos sea descubrir qué habilidades nos faltan para sobrepasar los obstáculos, es decir, en quién tengo que convertirme y qué tengo que cambiar en mí. Esto es lo más fascinante: cómo somos capaces de transformarnos por un objetivo extraordinario».

Hablar de resultados extraordinarios es hablar de transformación. Echando simplemente la vista atrás podemos observar cómo un objetivo extraordinario siempre lleva implícita la necesidad vital de transformarse. Si no es así, es imposible alcanzarlo.

• «Mejor pescar que cazar. Cuando quieres un objetivo, es preferible atraerlo que perseguirlo. Cuando cazas, los animales huyen; los peces

en cambio, van hacia el anzuelo».

Esta aportación me parece sencillamente deliciosa. Se trata de una perspectiva diferente a lo que estamos acostumbrados a escuchar: «persigue tus objetivos». Apostemos por hacer un cambio en el observador que somos para entender que nos podemos transformar en aquello que atraigamos hacia nosotros. Seguramente nos ahorraríamos excesos de velocidad y descontrol en la persecución.

• «La visión nos proyecta hacia el futuro, y el nexo entre ese futuro y el presente es nuestra identidad. Si la visión es la imagen que tenemos de nosotros mismos en el futuro, la identidad es nuestra imagen presente».

Buscar o encontrar

Mientras reflexionaba sobre tiranía de muchos objetivos que nos proponemos o que otros nos presentan y que aceptamos como nuestros, encontré este fragmento que escribió Hermann Hesse en su obra Siddhartha en 1922:

«Cuando alguien busca, suele ocurrir fácilmente que sus ojos solo ven la cosa que anda buscando; este alguien no puede encontrar nada, no deja entrar nada dentro de él, porque siempre está pensando en la cosa buscada, porque tiene un fin, porque está poseído por ese fin. Buscar significa tener un fin. Pero encontrar quiere decir ser libre, estar abierto a todo, no tener fin».

Este texto es imperecedero y nos ayuda a comprender la distinción entre buscar y encontrar.

Parece que la búsqueda obsesiva de nuestros objetivos nos impide abrir el campo de visión y darnos cuenta de otras muchas cosas que suceden por el camino. Soy de los que piensan que debemos tener siempre un espíritu inquieto de ojos abiertos y oídos atentos. Y también estoy convencido de que la obsesión por perseguir objetivos nos dificulta descubrir nuevas cosas o redescubrir lo conocido si lo miramos con nuevos ojos.

¡Cuántas veces encontramos nuevos matices en las personas cuando somos capaces de mirar de una manera desacostumbrada! Pero esos pequeños detalles tan sutiles nos resultaban invisibles, ya que la velocidad a la que mirábamos sin observar nos impedía encontrarlos.

Revisemos nuestra actitud de búsqueda y apostemos por reinventarla transformándola en una actitud de encuentro. Posiblemente eso nos llevaría a dejar de ser tan autoexigentes y tornarnos más libres para disfrutar del camino de la búsqueda alegre.

Ya estemos buscando o encontrando, hagámoslo siempre con optimismo. Martin Seligman ha demostrado que quien busca con

actitud positiva es capaz de recoger más información del entorno que quien lo hace de manera pesimista. Parece que merece la pena revisar nuestra actitud y decidir de qué manera me dispongo a encontrar.

Encontrar significa descubrir, y solo cuando uno descubre por sí mismo es capaz de comprometerse con lo descubierto.

Dale la vuelta a la tortilla

La realidad es que, pasadas unas semanas, el entusiasmo inicial por afrontar nuevos proyectos tiende a desdibujarse y termina desapareciendo aniquilado por la rutina.

Te propongo que trates de darle la vuelta a la tortilla, una frase muy española, para mirar de manera distinta la vuelta al trabajo.

• Márcate objetivos que te entusiasmen y que sean realistas. De poco o nada sirve establecer objetivos irreales o que busquen cumplir expectativas que no sean propias. Muchos estudios han demostrado que el simple hecho de marcarnos un objetivo mejora nuestro humor y nuestro bienestar aunque no los alcancemos. Eso sí, que sean objetivos y no deseos demasiado alejados de la realidad.

• Olvídate de hacer listas de nuevas cosas por hacer o cambiar y ponte en marcha. Deja de procrastinar y decídete a vivir.

• Renuncia a viejos hábitos que ya no son útiles y cámbialos por otros que de verdad te permitan explorar nuevas oportunidades. No consiste en desprendernos totalmente de ciertas rutinas, sino más bien en cuestionarnos si las que tenemos nos resultan productivas o no a día de hoy. Antes de empezar lo nuevo hay que desprenderse de lo que nos lastra. Caminar ligero, sin cargas excesivas nos permite adaptarnos con más facilidad a los nuevos escenarios.

• Acepta las dificultades de manera deportiva y mira el lado positivo de la vida. No solo es cuestión de tener éxito, sino de aprender de las situaciones en las que no consigues los resultados que estabas persiguiendo. Los optimistas inteligentes no son ilusos ni inocentes, sino que aceptan, en lugar de resignarse, lo que la vida les pone delante cuando viene en forma de contratiempo.

• Busca que tu trabajo tenga sentido. Si eres de los afortunados que puedes ir a trabajar cada mañana, sé agradecido y busca la manera de hacer que cada día merezca la pena. No es cuestión de que cada

jornada sea especial, única e irrepetible, sino más bien de que cada pequeño gesto con compañeros, clientes o proveedores les haga su día más fácil. Sonreír es gratis. Solo con eso tu día habrá merecido la pena.

• No te olvides de ti. Tú primero. Darle la vuelta a la tortilla si la vida no nos satisface pasa por dedicarnos tiempo a nosotros mismos. Un buen cuidado personal desde lo físico a lo emocional nos permite cambiar nuestra actitud. Si te cuidas, te aceptas y te quieres, es mucho más sencillo cuidar y querer a otros. Y como sabes que es eficaz, te resultará más sencillo regalar este descubrimiento a los demás.

Las cinco lecciones de Alex Honnold

La vida de Alex Honnold nos da pie para reflexionar sobre nuestras actitudes frente a los retos que pasan por delante de nosotros a lo largo de la vida. Este escalador californiano de grandes paredes que escala sin protección ni seguridad ha batido varios récords de velocidad en escalada. Algunas de sus reflexiones se recogen en su libro Alone on the Wall:

1. «No veas tu estilo de vida como un sacrificio». De hecho, tu vida es un sacrificio permanente si especulas con lo que te identifica y te hace único. Las vidas aburridas y sin sentido son aquellas en las que olvidamos en algún momento apasionarnos por lo que hacemos y olvidarnos del «para qué».

2. «¿De qué sirve tener cosas si no puedes hacer lo que te apasiona?». Acumula experiencias y no tantas falsas seguridades y comodidades absurdas que tan solo te atrapan en cárceles de oro. «Ser móvil», como dice Honnold, significa ser ágil para adaptarte de modo constante al cambio.

3. «No hay trucos, hay entrenamiento». No hay atajos en ningún proyecto personal ni profesional. El camino es el que es y el tiempo suele marcarlo la naturaleza. Tu virtud, la paciencia. ¡Cuántos deportistas podrían dar testimonios similares a este! Este es uno de los mejores aprendizajes que el mundo del deporte nos regala.

4. «Empuje y mejora constante». Energía y vitalidad con grandes dosis de aprendizaje. Aprender a aprender es la madre de todas las competencias. Si no eres capaz de saber aprender, desaprender y volver a hacer nuevos aprendizajes, es muy difícil generar mejoras. A mayor nivel de expertise (experiencia), mayor riesgo se corre de que se nos olvide seguir aprendiendo. Alimentar la actitud que tiene un aprendiz frente a los retos te asegura evolucionar a la edad que sea y en cualquier situación por complicada que parezca.

5. «Elige de forma consciente y ve a por ello». La felicidad personal va muy ligada a la libertad interior. Has de ser libre de elegir de manera consciente y orientar toda tu energía y tu disciplina para alcanzar tus proyectos personales. Tienes que decidir lo que quieres y no lo que otros esperan de ti. Y esto se puede hacer en cualquier momento de la vida. No es un asunto vinculado solo a aquellos que deciden qué estudios cursar. Nunca es tarde si es tu talento lo que está en juego.

Los fracasos de la voluntad

José Antonio Marina describe la voluntad como «la motivación inteligentemente dirigida o la motivación dirigida por la inteligencia». Por eso, las personas que esperan a estar motivadas para hacer algo fracasan de manera estrepitosa sin haber comenzado. La voluntad de hacer y ponerse en marcha es lo que determina que la motivación aparezca, ya que es la manera de ejecutar de modo inteligente el motivo que nos mueve.

Y es en la voluntad donde reside la libertad desde donde nuestros comportamientos dejan de ser mecánicos y empiezan a ser conscientes y facultativos. Es en la voluntad donde comienzan los cambios y las mejoras.

Sin embargo, la voluntad, que depende en un 100% de cada persona, puede fracasar por varios motivos. Y, según Marina, estas causas son las siguientes:

• La deficiencia del deseo, es decir, la desgana, el desánimo, el cansancio o el aburrimiento crónico. El deseo es una llamada a la acción que necesita ser aterrizada en forma de proyecto estimulante y tangible. Etimológicamente, la desidia significa «pródigo en deseos», lo que viene a explicar que los deseos desequilibrados por exceso o defecto afectan a la voluntad.

• La esclavitud de la voluntad. Esto tiene lugar en el caso de las adicciones y con ciertas emociones como el miedo tóxico, que bloquean la voluntad haciéndola prisionera.

• La impulsividad, es decir, la incapacidad para autorregularnos y controlar nuestros impulsos. El comportamiento impulsivo es el que pasa a la acción sin deliberación. Y es en esta pérdida de control y deliberación donde reside el fracaso de la voluntad.

• La indecisión o la incapacidad de tomar decisiones para pasar a la acción después de analizar las situaciones. Es la indecisión que

Kierkegaard presenta al hablar de que «la angustia es la conciencia de la posibilidad» o el «miedo a la libertad» de Erich Fromm.

• La procrastinación o la rutina de aplazar de manera constante la realización de tareas y proyectos. La ley de Emmet anuncia que «el temor a realizar una tarea consume más tiempo y energía que hacer la tarea en sí». El procrastinador es un adicto al día siguiente. En muchas ocasiones se procrastina porque se fantasea que lo que tenemos que hacer nos va a ocupar mucho más tiempo que lo que realmente nos ocupa. Mejor que sentarse para no poder acabarlo es preferible hacerlo en un momento mejor que, sin embargo, nunca llega.

• La rutina entendida como hábito improductivo, que se alimenta de la creencia de que lo que en un momento funcionó debería funcionar en cualquier ocasión. La rigidez de las rutinas improductivas reduce la voluntad y la hace fracasar.

• La inconstancia o, expresado de otra manera, la incapacidad para soportar el esfuerzo derivado de aquellas decisiones que implican comprometerse en proyectos de larga duración, donde aparecen obstáculos que nos exigen altas dosis de persistencia.

• La obcecación o la tozudez es uno de los grandes fracasos de la voluntad. Cuando hablamos de que «aprendemos de los errores», en ocasiones obviamos el hecho de que si caemos siempre en los mismos errores y persistimos de forma tozuda en ellos no estamos aprendiendo nada. Lo inteligente es saber cuándo perseverar y cuando desistir.

«La calidad de la voluntad va a depender de la calidad de la inteligencia», sentencia José Antonio Marina.

Cómo crecer y no morir en el intento

Has conseguido tener éxito. ¡Enhorabuena! Has obtenido aquello que perseguías, has alcanzado los objetivos planteados. ¿Y ahora qué?

En muchas ocasiones podemos llegar a la conclusión de que el principal motivo del fracaso posterior al éxito es la autocomplacencia. Se trata de un factor importante, no lo niego, pero no es ni el único ni el más importante.

«Los que trabajaron duro y les fue bien tienden a creer que a los que no les va bien no trabajaron duro. Cuidado con la arrogancia», advierte Alfonso Alcántara.

Hay muchos ejemplos que muestran cómo el declive llega cuando una vez alcanzado el éxito se sigue empujando tratando de crecer pero haciéndolo de manera indisciplinada. ¿Qué significa esto? Normalmente se crece indisciplinadamente cuando se coloca el crecimiento como objetivo en lugar de como medio para alcanzar el objetivo principal.

Grande no es sinónimo de excelente. En muchas ocasiones anteponemos el crecimiento a la excelencia y, por consiguiente, la descuidamos al pensar que ya la recuperaremos cuando no necesitemos crecer tanto. Pero lo que en muchas ocasiones ocurre es que terminamos convirtiéndonos en adictos al crecimiento.

La ley Packard, inspirada en David Packard, cofundador de HP, explica que tenemos más oportunidades de morir de indigestión por demasiadas oportunidades que de hambre por tener demasiadas pocas.

¿Cómo podemos aumentar las probabilidades de éxito cuando decidimos crecer? He aquí algunas actitudes clave a adoptar para lograrlo:

- Asegurarnos de que todas las acciones que llevamos a cabo sean

coherentes con nuestros valores. Si decidimos ser intransigentes con algo en la vida, que sea con las incoherencias vinculadas a nuestros valores. Nunca funciona ir en contra de los valores más primarios que poseemos. La incoherencia con los valores genera desconfianza entre tus círculos más cercanos.

• Asegurarnos de poner en el centro del crecimiento aquello en lo que somos excelentes y no volvernos adictos al crecimiento por ganar dinero rápido y a cualquier precio.

• Elegir bien a los compañeros de viaje. El ritmo de crecimiento también viene marcado por el hecho de encontrar a las personas adecuadas que te ayuden a crecer de manera correcta. Jim Collins diferencia a las personas adecuadas de las que no lo son porque las primeras entienden que tienen responsabilidades mientras que las segundas opinan que tienen empleos. No significa que las segundas no sean capaces y buenas profesionales. Tan solo es que para ciertos trabajos no son las adecuadas. Para crecer y mejorar suele ser más rentable rodearse de personas de talento que de personas de confianza. Y es que si no elegimos bien, es muy posible que comience la complacencia colectiva, ya que los compañeros de viaje se convierten en acólitos sumisos.

Querer hacer demasiado puede ser un motivo más poderoso que la autocomplacencia para tirar por tierra todo el trabajo excelente que nos ha llevado al éxito. En muchas ocasiones, menos es más, y decir que «no» te posiciona mejor de cara a futuro que decir que «sí» a todo. Hay trabajo por delante.

Excelencia y exigencia

El lenguaje tiene dos funciones muy importantes. Una de ellas es descriptiva, es decir, el lenguaje nos sirve para describir aquello que percibimos a través de nuestros sentidos. La segunda función, más importante que la primera, es la capacidad del lenguaje para generar realidad. El lenguaje, capacidad que posee el ser humano y que lo diferencia del resto de animales, tiene una función generadora de realidad. Lo que decimos y lo que nos decimos es lo que con posterioridad nos encontramos.

Por este motivo es necesario ser muy conscientes de la manera en la que utilizamos nuestro lenguaje. Hacer distinciones con el lenguaje nos permite encontrar nuevas formas de mirar, ampliando las opciones y encontrando nuevas alternativas. Una de las distinciones lingüísticas más interesantes es la que hace referencia a la excelencia frente a la exigencia.

La excelencia consiste en tener cuidado y poner atención en hacer las cosas lo mejor posible, y para ello, tal y como decía Aristóteles, la excelencia consiste en generar un hábito, y no solo una acción.

Por el contario, la exigencia orientada a la perfección y no al proceso no busca hacer las cosas lo mejor posible, sino hacerlas perfectas.

¿Cuál es el problema? Cuando las personas se orientan a la exigencia perfeccionista, tienden a entender que si no hacen las cosas perfectas, entonces habrán fracasado, y eso afecta a su propia identidad. Las personas exigentes no se permiten fallar y no permiten que los demás fallen. Nunca es suficiente.

Por el contario, las personas que se orientan a la excelencia creen profundamente que el error es una maravillosa oportunidad para aprender. En un contexto de excelencia es mucho más fácil permitirse asumir riesgos, dar cabida a la creatividad y permitir que se experimente sin que la culpabilidad esté presente.

Además, la exigencia perfeccionista dificulta mucho la posibilidad de disfrutar, impidiéndola en muchos casos, además de aumentar la necesidad de control sobre los demás. Una de las consecuencias más perniciosas es la imposibilidad para generar un adecuado clima de confianza. En el camino de la exigencia no hay lugar a ningún beneficio que no sea el generado por el cumplimiento del objetivo. Si no se cumple el objetivo, no hay percepción alguna de beneficio.

En cambio, en la excelencia el camino es más importante que la meta. Las personas excelentes son altamente exigentes, pero entienden que más importante que cumplir una meta está el hecho de constatar en qué te conviertes mientras la persigues.

Las claves del éxito de Disney

Para analizar algunas claves que nos ayudarán a conseguir lo que nos proponemos, un lugar donde siempre podemos mirar es Disney. Te invito a rescatar algunas buenas prácticas que desde Disney se pueden transferir a muchos otros proyectos.

• Prestar una exagerada atención a los detalles. Sin lugar a duda, todo cuenta y todo suma. Y es en los aspectos que pasan más desapercibidos donde podemos encontrar la diferencia entre lo esperado y lo mágico. Y mágico es todo aquello que supera nuestras expectativas.

• Cada vez que alguien interactúa contigo es una oportunidad para generar valor. Y es que el compromiso es un factor que no debería abandonarnos nunca. Cada momento que compartimos con los demás, en el que invertimos nuestro tiempo atendiendo, escuchando y conversando con alguien, es una ocasión para entrenar nuestras fortalezas. Pocas oportunidades son mejores para mejorar nuestras destrezas que cuando las compartimos con otros.

• Orientación al servicio. Todos deberíamos tener una clara orientación a ofrecer lo mejor de nosotros a los demás, incluso cuando no trabajemos de cara a otros, incluso cuando nuestro trabajo sea invisible para los demás. Si tan solo empatizáramos imaginando lo que el otro disfrutaría recibiendo lo que podemos dar, ya le habríamos generado una ganancia a nuestro talento.

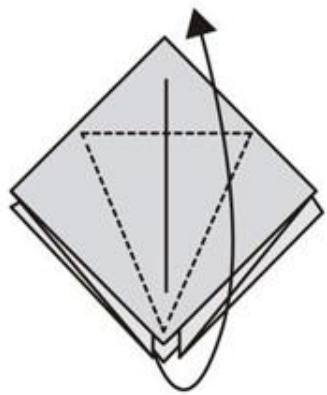
• Mantener la magia en movimiento. Si algo saben hacer bien en Disney es ofrecer magia y fantasía. A todos, en algún momento, nos apetece gozar de la fantasía de entrar en un mundo mágico. Pero lo importante es que la magia, lo que realmente nos diferencia, debe estar siempre en continuo movimiento. Nuestra magia son los pedales en los que nos debemos apoyar para alcanzar nuestras metas. Dejemos de fijarnos en lo que nos oscurece y pongamos atención en aquello que nos hace ser únicos.

• Recompensa, reconoce y celebra. Valora, destaca y disfruta con quien

trabajes y con quien te relaciones. Y no te canses de hacerlo porque, lejos de gastar energía, lo que consigues es realizar la mayor inversión de tu vida. Reconocer a los demás por aquello que hacen es ayudarles a descubrir su magia. Celebrar los éxitos y los aprendizajes difíciles nos permite afianzarlos de manera correcta.

5

Optimismo inteligente



Buen humor, mal humor

Algunos de los estudios encaminados a profundizar sobre el autodominio, concepto alimentado por el entrenamiento de la propia conciencia y de la autorregulación emocional, llevan a los neurocientíficos a analizar las ventajas e inconvenientes del buen humor.

Entre las ventajas más significativas de tener un estado de buen humor podríamos destacar el aumento de la creatividad, la mayor flexibilidad mental y un aumento en la eficiencia en la toma de decisiones. Estas ventajas son, sin duda, consecuencias positivas de un estado mental en el que la actitud positiva nos ayuda a abordar situaciones cotidianas.

Pero estar de buen humor, aunque nos parezca incomprensible, tiene sus inconvenientes. De hecho, no nos ayuda a utilizar bien el sentido crítico, ya que es un estado que no favorece la distinción entre aquellos argumentos sólidos y los que no lo son. De la misma manera, otro de los inconvenientes es que nos puede llevar a no prestar atención a los detalles, sino a ser mucho más generalistas y superficiales, por lo que podemos tomar malas decisiones e incluso decisiones precipitadas.

La carencia de un correcto sentido crítico y de una correcta autorregulación nos conduce en muchas ocasiones a ser poco fiables en nuestros comportamientos y toma de decisiones.

En cambio, estar de mal humor tiene sus beneficios. Permanecer en este estado nos lleva a ser más escépticos, lo que puede generarnos una ventaja, ya que nos permitirá indagar más por nuestra cuenta al no quedar convencidos por las opiniones de otras personas, sean o no expertas en la materia. La ventaja de estar de mal humor es que nos permite concentrar la atención en detalles pequeños, lo que nos evitará alguna situación desagradable en el futuro. Por ejemplo, sería un buen estado a la hora de analizar un contrato que sea importante para tu futuro profesional. En muchas ocasiones, las personas con una tendencia al buen humor llegan a ser demasiado confiadas y crédulas en estas situaciones.

Sin duda, estar de mal humor conlleva unos inconvenientes muy altos, ya que nadie quiere estar cerca de quien permanece en este estado durante mucho tiempo. La persistente tendencia a la negatividad no favorece la manera de observar el mundo y mucho menos la mejora de nuestras relaciones sociales.

Pongámonos en un estado de buen o mal humor inteligente y consciente para equilibrar las ventajas en inconvenientes de ambas situaciones.

El lado oscuro del pensamiento positivo

Lo importante no es si la botella está medio llena o medio vacía, sino si la estamos llenando o vaciando. Posiblemente esta sea la esencia del lado oscuro del pensamiento positivo. Leemos, pensamos, pero luego no actuamos de forma positiva, sino que seguimos siendo esclavos de estados de ánimo negativos que utilizamos como excusas para abandonar nuestros objetivos.

El pensamiento positivo a veces se convierte en la guarida perfecta para aquellos que no quieren enfrentarse a las dificultades inherentes a la vida. Transforman el verdadero pensamiento positivo en la versión superficial y superflua de la vida. Negar las dificultades y hacer huidas hacia delante no es quedarse solo con lo positivo, es ser un cobarde.

El pensamiento positivo sin un comportamiento positivo coherente es una gran mentira. Y un comportamiento positivo se construye desde la aceptación de aquello que no puedes decidir, de aquello que nunca podrás cambiar y de la actitud con la que tú llenes la botella que en muchas ocasiones ni siquiera has elegido.

Ser optimista pero carecer de un plan riguroso, estructurado y bien diseñado es el camino perfecto para vivir esa mentira. Y vivir así, antes o después, se viene abajo de manera irremediable. Es cuestión de tiempo. Tener objetivos bien diseñados, ser disciplinado y persistente es más importante que tan solo tener intenciones positivas y pocos o ningún acto coherente.

Al igual que no tener enfermedades no es sinónimo de estar sano, carecer de pesimismo no es ser optimista. Ser optimista tiene mucho más que ver con conseguir que nuestro cerebro disponga de una ventaja de felicidad, es decir, que funcione en positivo con más frecuencia que en negativo. Y para conseguir que el cerebro trabaje de esta manera hay que entrenar a diario y con mucha consciencia.

El optimismo guarda mucha más relación con la tolerancia a la frustración y con la resiliencia que con el hecho de agarrarnos a frases

que nos acercan al tan utilizado refranero, que despacha consejos para todos y tiene respuestas en todos los sentidos. Me recuerda mucho a aquella frase del genial Groucho Marx sobre sus principios: «estos son mis principios. Si no le gustan, tengo otros».

Sin embargo, ser capaces de sobreponernos a las adversidades y salir reforzados de ellas nos regala un entrenamiento valioso para nuestro cerebro, que afrontará con mayor optimismo otras situaciones difíciles.

Ser optimista es ser valiente, es dar un paso adelante cuando lo cómodo sería quejarse por la mala suerte y no apostar por cumplir con tus objetivos y decidir esforzarte por conseguirlos.

Así que, menos frases optimistas y más hechos positivos.

Los riesgos de no entrenar un buen pensamiento crítico

Una de las grandes diferencias entre el deporte y el mundo de la empresa es que en el deporte cuando uno pierde tiene que aceptar que se ha perdido. En el mundo de la empresa esto no suele funcionar así. Si no eres el mejor, siempre puedes encontrar una manera de convencerte de que eres el mejor en algo. Esto a simple vista no tiene por qué ser malo, pero a largo plazo se puede convertir en un serio problema. Mientras se elogia lo que se ha conseguido se corre el riesgo de minimizar lo negativo y, peor aún, se evade la responsabilidad de afrontarlo con la cordura que merece.

Cuando una organización ha tenido éxito o cuando un profesional ha llegado a lo alto de su carrera laboral, se corre el riesgo de no ser capaz de elaborar un adecuado pensamiento crítico. Y entonces, cuando los resultados no son los esperados, se cometen errores que acentúan el declive.

• En lugar de pensar que algo no va bien, se tiende a buscar una explicación tranquilizadora. El optimismo desmesurado nos está haciendo mucho daño. No está de moda pensar de manera crítica. Está mejor visto tener una actitud optimista desmedida e ignorar las señales de alarma. Un cuento ilustra esto de manera muy gráfica:

«Había una vez un científico que entrenaba cucarachas para salto de longitud. Después de entrenarlas, y para demostrar sus investigaciones, puso a una de ellas en el extremo de una pequeña pista de 10 cm de largo. A la señal del científico la cucaracha pega un salto alcanzando la asombrosa distancia de 5 cm.

Acto seguido y sin piedad alguna, le arranca dos patitas, vuelve a colocarla en la pista y le ordena nuevamente que salte. El científico con gran objetividad anota: cucaracha con cuatro patas salta 3 cm. Nada más saltar los 3 cm, vuelve a arrancarle otras dos patas y le ordena saltar. Ahora anota: cucaracha con dos patas salta 2 cm.

Por último, deja a la cucaracha sin patas y le ordena saltar de nuevo.

Sin embargo, en esta ocasión la cucaracha no responde. “¡Salta!”, grita otra vez, pero no obtiene respuesta. Insiste con más énfasis, pero la cucaracha no se mueve. Al final el científico escribe en su cuaderno: “cuando a una cucaracha se le quitan las patas, ¡se queda sorda!”».

El peligro no reside en ignorar los datos evidentes, sino más bien en la interpretación errónea de dichos datos.

• Externalizar la culpa. Se realizan verdaderas autopsias de lo ocurrido tan solo con el objetivo final de encontrar culpables, alejándose de la sensatez. Se mira hacia fuera para buscar factores externos en lugar de mirar dentro, donde se encuentran verdaderas razones de peso que explican en gran medida lo sucedido.

• Se deteriora la calidad de las conversaciones y los debates, lo que da paso a una gestión dictatorial, no consensuada ni compartida, pero en la que se exige el compromiso de todos. Peor no se puede hacer.

• Y cuando las cosas no van bien, la manera de solucionarlo es reorganizarse constantemente y de manera obsesiva para ver si de manera mágica los problemas se resuelven, sin hacer una apuesta a la que se le dé el tiempo necesario para que sea exitosa. Y ¿para qué? Para no enfrentarse a la dura realidad, quizá porque no queremos ver herido nuestro ego profesional.

No desarrollar un correcto pensamiento crítico, mantener conversaciones y debates de baja calidad, no responsabilizarse de las decisiones y comportamientos propios y buscar excusas y culpables en el exterior son los errores más evidentes que llevan a empequeñecer a las personas en su desarrollo personal y profesional.

¿Las soluciones? Son evidentes, pero tienen una pequeña dificultad: requieren tiempo y paciencia, algo que no está muy de moda hoy en día.

Ayúdale a ser feliz

«La felicidad humana generalmente no se logra con grandes golpes de suerte, que pueden ocurrir pocas veces, sino con pequeñas cosas que ocurren todos los días»

Benjamin Franklin.

Siempre he concebido la felicidad como una actitud frente a la vida, como una mirada particular frente a las cosas que nos ocurren y que no elegimos. Nada tiene que ver la felicidad con los momentos de euforia y de clímax emocional provocados por situaciones puntuales que vivimos de cuando en cuando.

La felicidad, al ser una actitud, es evidente que se puede entrenar. Esto es una gran noticia, pero ¡cuánto nos cuesta sentir esa sensación a lo largo de nuestra vida! ¿A qué se debe? En gran medida, a que no entrenamos lo suficiente ni de manera apropiada la actitud para comportarnos de manera feliz.

Nadie cree que un gran deportista pueda ser capaz de llegar a lo más alto de su desempeño deportivo sin antes haber entrenado hasta la extenuación. Para estar preparado en el momento adecuado y demostrar todo lo aprendido cuando llega la hora de competir es necesario entrenar. Pues con la felicidad pasa algo muy parecido.

¿Cómo podemos pretender ser felices si no hemos entrenado para ello?, ¿cómo podemos esperar que cambie nuestra suerte si no nos hemos preparado a conciencia para ello?

«Algún día en cualquier parte, en cualquier lugar, indefectiblemente te encontrarás a ti mismo, y esa, solo esa, puede ser la más feliz o la más amarga de tus horas», decía Pablo Neruda.

Si queremos que un joven sea capaz de comunicarse de forma correcta y de defender de manera asertiva aquello que quiere, ¿no deberíamos

ayudarle a que lo entrene desde pequeño? Es estéril exigirle algo así si antes no le hemos proporcionado las herramientas adecuadas para ello. Si no le hemos ayudado a comunicarse correctamente desde niño, no podemos esperar que por arte de magia sea capaz de comunicarse de modo correcto cuando llegue a la vida adulta.

Pues como con cualquier otra competencia (y la felicidad lo es), el entrenamiento es vital. Por ello ayúdale a:

• Tomar decisiones y a sentirse responsable de ellas. Cada vez que un adulto le niega la posibilidad de tomar decisiones a un niño, le está incapacitando para que las tome de manera natural. Y lógicamente esto resta capacidad al niño y le convierte en un adulto victimizado.

• Dar más valor a lo positivo que a lo negativo. La felicidad no la va a encontrar nunca en los aspectos negativos de las cosas. Dar valor a lo positivo es aumentar la probabilidad de encontrar soluciones a las dificultades. Dar valor a lo negativo es dar alimento a los problemas.

• Entender que su lenguaje le abre o cierra posibilidades. Esto es mucho más fácil si tu lenguaje no esconde juicios ni etiquetas sobre él o ella.

• Darse cuenta de que lo importante reside en el camino y no en la meta, que la felicidad consiste en la manera en la que nuestra actitud enfrenta las dificultades.

• Conocerse cada día un poco más. No conocerás personas felices que no se hayan conocido a sí mismas.

• Entender que la felicidad se aprende con otras personas felices y se entrega a quien más la necesite.

«He cometido el peor pecado que uno puede cometer: no he sido feliz», aseguró Jorge Luis Borges.

Y si uno deja de entrenar un día, lo nota; si deja de entrenar una

semana, sus conocidos lo notarán; pero si deja entrenar un mes, lo notará todo el mundo. Y hablo de la felicidad.

Fluir en mi sistema

El concepto de fluir es la mayor aportación del psicólogo húngaro Mihály Csikszentmihalyi, máximo exponente de la psicología positiva junto con Martin Seligman.

Fluir se refiere a las experiencias óptimas de disfrute que ocurren cuando estamos motivados y capacitados para realizar una actividad que consideramos desafiante.

La pregunta ahora sería la siguiente: ¿cuáles son los elementos necesarios para que se produzca esta sensación de fluidez en el sistema del que formo parte? Podría resumirlos en los siguientes:

• Realizar actividades desafiantes que pongan a prueba nuestras habilidades, es decir, cuando nos retamos y ponemos a prueba todo lo que hemos aprendido.

• Mantener una alta concentración en lo que hacemos. Me refiero al momento en el que acción y conciencia están íntimamente conectadas.

• Sentir que nuestras capacidades están ajustadas a las tareas retadoras, lo que nos permite poner en juego todas nuestras aptitudes sin experimentar una sensación de esfuerzo alto.

• Tener la impresión de que no te preocupa perder el control. La necesidad de un alto control sobre las cosas nos impide fluir.

• Pérdida de autoconciencia. Llega un momento en el que estamos tan centrados en lo que estamos haciendo que nos olvidamos de nosotros mismos y nos encontramos unidos por completo al entorno con el que interactuamos, al sistema del que somos parte.

• Alteración de la sensación de tiempo. Es muy habitual saber que estás fluyendo cuando el tiempo pasa volando, esa sensación de estar realizando cualquier tarea y que han pasado cinco horas sin que te

hayas dado cuenta.

Juego y trabajo

Mark Twain dijo en relación con la elección de nuestro trabajo lo siguiente:

«El trabajo que he hecho lo he hecho porque estaba jugando. Si hubiera sido trabajo, no lo habría hecho. ¿Quién fue el que dijo "bienaventurado el hombre que ha encontrado su trabajo"? Quien fuera tenía la idea correcta en mente. Ten en cuenta que dijo "su trabajo", no el "trabajo de otro". El verdadero trabajo propio de un hombre es un juego, para nada un trabajo. Maldito es el hombre que ha encontrado el trabajo de otro y no puede perderlo. Cuando hablamos de los grandes trabajadores del mundo, en realidad nos referimos a los grandes jugadores del mundo. Aquellos que sudan y gimen bajo el cansado peso del trabajo que tienen no pueden esperar hacer algo grande. ¿Cómo podrían cuando sus almas son el fermento de la rebelión contra el trabajo de sus manos y mentes? El producto de la esclavitud, intelectual o física, nunca puede ser grande».

En este maravilloso texto hay una frase que me resulta demoledora: «maldito es el hombre que ha encontrado el trabajo de otro y no puede perderlo».

Son tantas las ocasiones en las que escucho a personas que se quejan de su trabajo y muestran comportamientos de hastío en sus tareas que me hace pensar lo importante que es encontrar nuestro trabajo. Cuando en muchas ocasiones nos quedamos con que una persona no vale para lo que hace, deberíamos tratar de analizarlo desde otra perspectiva: «no está en el sitio adecuado. La persona es válida, pero es posible que no sea su trabajo».

Tener la oportunidad de trabajar en aquello que disfrutas hace que la labor se conciba como un juego donde aprendemos a diario, donde nos redescubrimos, donde nos retamos y donde el esfuerzo es el síntoma del crecimiento. Los que hacéis deporte esto lo entenderéis muy bien. Ocurre, por ejemplo, cuando corres y estás sufriendo, pero sabes que estás mejorando tus tiempos, reconoces en ese esfuerzo el indicador más claro de tu mejora deportiva. Sabes que has dado un salto de calidad.

Cuando encuentras tu lugar profesional, el trabajo deja de concebirse como una penitencia que hay que pasar para poder descansar y aparece como un regalo que no puedes desaprovechar.

Jugar es un asunto muy serio

«Deja de jugar que esto ya va en serio». Con esta frase tan demoledora se termina de un plumazo gran parte de las posibilidades que tenemos de enriquecernos, de manera gratuita, del aprendizaje más valioso y profundo del que dispone el ser humano: el aprendizaje vivencial a través del juego.

Una de las acepciones aprobadas por la Real Academia de la lengua española a la palabra jugar es la de arriesgar y aventurar. Y al fin y al cabo son las dos palabras que mejor encajan con el desarrollo personal.

Si en el mundo laboral nos peleamos por encontrar personas valientes que asuman riesgos y se embarquen en aventuras inciertas, ¿por qué no indagamos para saber si esas personas fueron niños que jugaron durante mucho tiempo?, ¿o incluso adultos que no han dejado de jugar?

Y si esto es así, ¿cuál es el motivo por el que dejamos de jugar?, ¿qué valor le hemos dado al juego para limitarlo tan solo a una edad temprana y desprenderle de la importancia vital que posee para el aprendizaje?

«La madurez del hombre es haber vuelto a encontrar la seriedad con la que jugaba cuando era niño»

decía Friedrich Nietzsche.

El poder del juego es infinito para la madurez del niño. En el juego se disfruta de la misma manera que aparecen las frustraciones imprescindibles para madurar. Los niños aprenden a innovar, a competir, a mejorar los resultados de juegos anteriores, a probar sin miedo a equivocarse, a colaborar y cooperar con los demás.

El juego es el contexto en el que las cosas suceden y donde todos los

que hemos dedicado mucho tiempo a jugar hemos aprendido a gestionar conflictos, a regular nuestras emociones, a aceptar la derrota como algo natural y a entender que al día siguiente tendríamos una nueva oportunidad porque lo de ayer ya pasó. También es en el juego donde decidimos elegir o ser elegidos, y donde aprendemos que no necesitamos nada más allá que el poder de nuestra imaginación.

Los niños no quieren abandonar los juegos, pero son arrancados de este contexto donde han crecido para meterles en un lugar donde jugar es sinónimo de perder el tiempo.

«El niño que no juega no es niño, pero el hombre que no juega perdió para siempre al niño que vivía en él y que le hará mucha falta», pensaba Pablo Neruda.

No podemos permitirnos el lujo de perder esa chispa que es inherente al juego, que nos ayuda a ver el mundo con unos ojos más optimistas y más desafiantes. El juego nos regala el poder del aquí y del ahora. Aquellos adultos que no son capaces de ver el poder del juego dejaron de jugar demasiado pronto. La sensación de fluidez tiene mucho que ver con el estado en el que te encuentras cuando estás jugando. Si fluir se acerca al concepto de felicidad, entonces alguna relación entre juego y felicidad debe de haber.

Si un niño es feliz jugando, ¿no será que los adultos deberíamos buscar esos momentos de felicidad en los entornos donde el juego es una actitud poderosa?

Me niego a ver la vida como algo diferente a un juego donde me permito la posibilidad de intentarlo cada día una vez más.

El síndrome de la felicidad aplazada

Al releer el libro de Pilar Jericó No miedo recordé haber reflexionado mucho en relación con el síndrome de la felicidad aplazada. Este síndrome se detecta fácilmente cuando las personas emplean tal número de horas en el trabajo que se quedan sin espacio para el tiempo de ocio. Otro síntoma del aplazamiento de la felicidad es fácilmente observable cuando las personas trabajan solo para un futuro que fantasean que llegará y se olvidan de disfrutar de un presente que se les escapa de las manos.

¿Para qué aplazamos la felicidad?, ¿qué beneficios nos genera dejar para mañana eso de ser felices? «Ya habrá tiempo de descansar y de disfrutar», se dicen algunos. Seguramente son muchas y variadas las respuestas que puedan darse a estas preguntas. Parece que la respuesta es que no hay beneficio alguno, pero cada decisión, cada comportamiento que tenemos, es provocado por un beneficio inconsciente.

Puede que no hayamos pensado en ello, pero quizá ese beneficio radique en el hecho de no hacernos cargo de nuestra vida, no asumir la responsabilidad de enfrentarnos a lo que queremos vivir. O tal vez tan solo sea que hemos comprado la idea de sobrevivir como podamos sin pensar en vivir como queremos.

Para ser feliz es imprescindible tomar decisiones valientes. Es difícil encontrar personas felices entre aquellos que no dan pasos hacia delante. Es imposible asegurar que las personas que toman decisiones valientes luego serán felices, pero lo que es seguro es que las personas que deciden vivir una vida que no quieren no se acercarán a una vida plena. Postergar las decisiones importantes resta posibilidades de encontrar el camino del éxito (que nada tiene que ver con la concepción tradicional del mismo), es decir, la mejor versión posible de cada uno de nosotros.

Mientras que el Producto Interior Bruto (PIB) en Estados Unidos se ha multiplicado por tres en los últimos 25 años, el número de suicidios lo ha hecho por cuatro. No es de extrañar que la depresión se haya convertido en una de las grandes enfermedades del nuevo siglo en los

países de mayor desarrollo.

No tenemos tiempo para nada aun a sabiendas de que lo que más felicidad provoca a las personas, según las encuestas del Instituto Gallup, es el tiempo que pasan con las personas que quieren.

¿Qué hace que perdamos el poder de nuestras vidas? ¿Es tan fuerte el sistema en el que vivimos (o sobrevivimos) que hace que olvidemos la manera en la que conectamos con lo que nos hace gozar?

Me da miedo ser libre

«Ve a la escuela. Estudia. Consigue un empleo. Trabaja. Paga impuestos. Cásate. Ten hijos. Hipotécate. Mira la tele. Sigue la moda. Pide préstamos. Actúa con normalidad. Compra muchas cosas. Camina por la acera. Escoge entre este producto o este otro. Ahorra para cuando seas viejo. Obedece la ley. Y sobre todo, no cuestiones jamás lo que te han dicho que tienes que hacer. Y ahora, repite después de mí: "¡soy libre!"»

George Carlin.

Uno de los regalos que la era industrial ha dejado a nuestra sociedad ha sido la dosis de paternalismo y victimismo que se ha adherido al ADN de muchos trabajadores.

Esto ha hecho posible que la única visión que durante mucho tiempo hemos tenido haya sido tratar de encontrar la seguridad laboral en las grandes compañías y en el propio Estado. Y ahora que la crisis está transformando de manera radical el modelo económico y social que llevábamos tanto tiempo viviendo es cuando toda esa falsa seguridad se nos está cayendo abajo.

El problema es que muchas personas aún siguen enganchadas al pensamiento de ser víctimas de políticos, banqueros, jefes malvados, estafadores a gran escala y demás alimañas. Y este victimismo nos convierte en esclavos sin saberlo. Es tan sutil esta esclavitud que pocos sienten las cadenas invisibles que les atan al sistema.

Y por supuesto que hay que rebelarse frente a esto, pero no tengo tan claro que el camino sea únicamente quedarse enganchado en la queja o en la protesta. Enfadarse es sano y debe ser exteriorizado, pero si de manera reiterada lo único que hacemos es quejarnos, tan solo alimentaremos nuestro victimismo, y eso nos esclavizará aún más al sistema.

Prefiero optar por otro camino que me haga ser motor de cambio y

transformación del sistema en el que vivo. Prefiero luchar por cambiar todo aquello que un día me contaron y que me creí sin cuestionarlo. Si no supe pensar con criterio suficiente en ese momento, tengo la impresión de que o es ahora o es posible que nunca podamos salir de este callejón sin salida.

En lugar de educar a nuestros hijos en la obediencia a un sistema que incluso empieza en casa, prefiero ayudarles a hacerse preguntas inteligentes, a cuestionar lo obvio, a ser creativos y emprendedores, a vivir sin jefes, a crear sus propios caminos sin necesidad de tener que elegir tan solo las opciones que les ofrezcan. Y cuando el sistema les cercene todas sus iniciativas, espero haber podido ayudarles a tener el coraje suficiente para seguir encontrando nuevas alternativas. Siempre es posible encontrar una manera más de hacer las cosas de manera diferente.

Confundir la felicidad con la satisfacción de la llegada del fin de semana, las vacaciones de verano y las fiestas de guardar no nos va a permitir generar un nuevo modelo de sociedad. Quiero pensar que la felicidad nace de la libertad interior que cada ser humano tiene para elegir un camino que no está marcado de antemano.

https://www.facebook.com/SeaOfLetters

Grupo de Telegram
Grupo de WhatsApp
Y página de Facebook
Sea Of Letters

Maldito lunes

Alguna que otra vez se nos han escapado frases como «mañana es lunes, qué horror» o «lunes, ya queda menos para el fin de semana». ¿A qué se debe este estado anímico tan improductivo?, ¿qué tiene de diferente este día de la semana para que lo vivamos de esta manera?

Charles S. Areni, de la Universidad de Sidney, junto con Mitchell Burger, del NTF Group, entrevistaron a 202 personas preguntándoles cómo imaginaban su estado de ánimo cada día de la semana. El resultado era previsible. Los lunes eran tristes y los sábados eran maravillosos. Sin embargo, pudieron demostrar que entre lo que estas personas imaginaban y luego realmente sentían no existía concordancia. Ni los lunes eran tan negros ni los sábados tan excitantes como habían imaginado.

Nuestra mente nos juega malas pasadas, ya que solo recordamos aquellos lunes que fueron malos y nos acordamos de los increíbles sábados. Tan solo seleccionamos las evidencias que nos interesan para fortalecer las creencias que tenemos o que hemos ido adquiriendo al escuchar las creencias de otros.

¿Y qué nos pasa los domingos por la tarde? La antesala del maldito lunes nos predispone a activar nuestro miedo y nuestro aburrimiento por lo que pensamos que termina: el deseado fin de semana que resulta que no resultó tan bueno como había imaginado.

La Universidad de Exeter en Reino Unido ha estudiado los estragos causados por los estados emocionales negativos para concluir que especialmente la melancolía supone unas pérdidas para los británicos de más de 93 millones de libras esterlinas.

«El primer día de la semana más de la mitad el mundo no sonreirá hasta las 11,16».

Pero ¿la causa es el lunes? ¿Existe algo más importante por debajo de esa justificación? Cuando este tipo de frases se hacen recurrentes,

deberíamos empezar a pensar que el problema no está en cada maldito lunes, sino más bien en qué es lo que se nos pone delante cada lunes: ¿un trabajo no deseado?, ¿un entorno hostil?, ¿una falta de proyecto?, ¿una rutina insana?

Una pregunta surge de manera natural ante este tipo de situaciones (llamémosla «lunes»): ¿quiero cambiarlo o quiero aprender a vivir con ello? Y si quiero cambiarlo, ¿cómo cambio la perspectiva ante esta situación?

De cada uno de nosotros depende decidir la actitud con la que nos enfrentamos a este tipo de situaciones no elegidas. La amargura y la resignación aparecen como automatismos cuando confundimos deseos con necesidades: desear algo hasta terminar por creer que es una necesidad sin la cual no podré vivir. Y entonces ocurre que nunca nada es suficiente.

Y es que podemos decidir si cada lunes nos convertimos en personas grises por culpa del lunes o si, por el contrario, vivimos el lunes como el inicio de una nueva semana en la que disponemos de tiempo para construir nuestro proyecto.

En clave de felicidad

Es curioso la manera con la que asociamos, desde la cultura occidental, la felicidad con la consecución de la búsqueda de un futuro mejor. Es aquí desde donde parte, en gran medida, nuestra frustración repetida.

Asociamos felicidad con las emociones placenteras de las que gozamos de manera hedonista, tratando de buscar nuevas situaciones que nos aporten más dosis y de mayor intensidad. Mientras tanto, huimos de las emociones mal denominadas como «negativas», que entendemos que nos alejan de ese estado deseado.

Y es que gran parte de nuestra infelicidad se apoya en la fantasía de nuestros pensamientos. Son muchos los pensamientos acerca de lo que podría suceder en el futuro, sobre lo que puede ocurrir si hago o dejo de hacer algo, sobre cómo voy a sufrir si pasa tal o cual cosa. Cuando alimentamos nuestros pensamientos de manera pesimista o simplemente damos demasiadas vueltas a las mismas ideas, restamos posibilidades a permanecer en el presente y nos adentramos en mundos imaginarios que tan solo existen en nuestros pensamientos.

Y es que el futuro es ahora, ya que lo único cierto que existe es lo que experimentamos hoy. Desde el presente construimos el futuro, al igual que desde el pasado hemos construido lo que somos hoy. ¿Y mañana? Quién sabe. Es muy poco, realmente muy poco, lo que somos capaces de controlar. El exceso de control no nos transporta a la serenidad.

Vivimos en una sociedad en la que necesitamos encontrar una solución a cada problema, dificultad o adversidad a la que nos enfrentamos sin haberlo decidido. Sin embargo, nos negamos en rotundo a aceptar sin más. Nos negamos a la evidencia de que existen situaciones en las que no podemos hacer nada más que vivir con la mejor de las actitudes posibles, ya que no hay nada que pueda cambiar una determinada situación por la que atravesamos. Quizá sea porque buscamos soluciones tranquilizadoras que no nos generen la sensación de no haber podido hacer nada por solucionarlo. Pero es que a veces no podemos hacer nada. Y punto.

Quizá la felicidad tenga mucho más que ver con la serenidad que con la excitación por resolver problemas propios o de otros. La serenidad nos aporta la perspectiva necesaria para valorar lo que tenemos en su justa medida y aceptar lo que no tendremos nunca.

La falta de serenidad nos sumerge en el bucle de la búsqueda de las sensaciones más estimulantes posibles. Y de aquí al nunca es suficiente hay un pequeño paso. La falta de serenidad nos aboca a la insatisfacción permanente, al anhelo que lo que podría haber sido y no fue. Y mientras tanto desatendemos lo que es real, lo que está en el presente y que al abandonarlo genera el futuro que nunca deseamos tener. Sin embargo, fuimos nosotros mismos quienes lo generamos al darle más importancia al futuro incierto que al presente real.

Quizá la felicidad se encuentre más fácilmente cuando se mira hacia dentro que cuando se hace hacia fuera. La dificultad de todo esto reside en que vivimos en una sociedad que nos exige mirar hacia fuera, nos conecta de modo permanente hacia el exterior, nos empuja de forma sutil a ocuparnos más de lo superficial de manera rápida y cambiante. Y de repente nos encontramos que no hay huecos en la agenda para ocuparnos de nosotros, de mirarnos hacia dentro. Tanto tiempo sin dedicarnos a nosotros hace que cuando llega el momento de hacerlo lo que vemos no nos gusta y nos hace infelices. Y entonces buscamos las soluciones en el exterior sabiendo a ciencia cierta que ahí no están.

Necesitamos serenidad para aceptar y entusiasmo para buscar en nuestro interior, cultivar y proteger los estados emocionales que nos permiten vivir el presente.

El éxito y la felicidad

Shawn Achor, profesor de Harvard y autor, entre otros libros, de La felicidad como ventaja, explica cómo tan solo el 25% de la felicidad de una persona se puede predecir por su cociente intelectual. El 75% restante se debe a sus niveles de optimismo, sus grupos sociales y a la capacidad de percibir la presión como un reto en lugar de como una adversidad.

Tanto él como Tal Ben Shahar, compañero en Harvard, ambos fieles defensores de la psicología positiva, abogan por un cambio de paradigma en relación con la vinculación entre éxito y felicidad. Pretenden explicarnos la necesidad de acabar con la creencia establecida de que es necesario luchar por tener éxito para así alcanzar la tan ansiada felicidad. Al conseguir lo que tanto deseabas y que con tanto esfuerzo has logrado, provocas que el propio resultado genere una nueva meta que a su vez posterga inmediatamente la felicidad al condicionarla a la consecución del próximo éxito.

Vivir con la ilusión de que el éxito trae la felicidad hace que vivamos cada vez más infelices.

El profesor Shahar repite cada año el mismo experimento con sus alumnos de Harvard. Imparte una asignatura a cerca de 1.000 alumnos. Les pregunta y les pide que levanten la mano aquellos que se sintieron enormemente felices cuando recibieron la carta de admisión en la prestigiosa universidad estadounidense. Como es lógico, todos levantan la mano.

A continuación, les pide que dejen las manos levantadas todos aquellos que al recibir la carta de admisión en Harvard pensaron que serían felices el resto de su vida. Pocos alumnos la bajan. La mayoría sigue con la mano alzada.

Por último, les solicita que dejen la mano levantada aquellos que en ese mismo momento se sienten felices. Casi todos los alumnos la bajan.

Es tan de sentido común como esto que acabas de leer. El hecho de haber conseguido una meta muy esperada y trabajada tampoco es sinónimo de felicidad. Esto no significa que el éxito, el esfuerzo y el trabajo duro sean malos. En absoluto. Tan solo es una invitación a no poner el éxito como requisito para ser feliz, sino al contrario: si entrenas tu optimismo, tienes más posibilidades de alcanzar el éxito.

Un cerebro positivo es un 31% más productivo que un cerebro estresado, neutro o negativo. La dopamina que irriga el cerebro cuando es positivo hace que se activen los centros del aprendizaje, lo que le permite adaptarse al entorno de manera diferente.

Y es que quizá nos empeñamos en encontrar las respuestas que nos lleven a la felicidad y lo que no invertimos es el tiempo necesario para hacer las preguntas adecuadas.

Seguramente es más sencillo encontrar la felicidad si cambiamos las preguntas que nos hacemos. Si las respuestas no nos convencen, cambiemos las preguntas y esas nuevas preguntas cambiarán la realidad.

¿Hace cuánto que no te haces preguntas positivas? ¿Hace cuánto no te preguntas acerca de tus fortalezas? ¿Qué te apasiona? ¿Qué te aporta energía? ¿Cuáles son los modelos positivos en los que te miras para seguir creciendo? ¿Qué aportas tú como modelo de referencia para otros?

Ser el mejor te roba la felicidad

¿Qué significa ser el mejor? ¿Cuál es su lado oscuro? ¿Para qué quiero ser mejor que otros? ¿Qué beneficio me aporta?

En un mundo tan competitivo como el nuestro, entender el éxito como llegar a ser el mejor es tan peligroso como enemigo de la felicidad.

Lo que más me impacta del estilo del entrenador de fútbol argentino Marcelo Bielsa es la importancia que le da a que sus jugadores decidan por sí mismos, la invitación que les hace a que se cuestionen qué es el éxito para cada uno de ellos. Seguramente que muchos de ellos están lejos aún de poder hacer una lectura adecuada de las palabras de su entrenador. No importa, porque llegado el momento adecuado, aquellas palabras cobrarán sentido.

Cuando basamos nuestro éxito en «ser más que», en «tener más qué», en «ganar más que» nos alejamos de manera irremediable de la felicidad entendida como alcanzar la mejor versión de nosotros mismos. Si el éxito lo medimos en función de la comparación, estaremos de forma irremediable en manos de la aprobación de otros, lo que nos impedirá que valoremos nosotros mismos y en su justa medida nuestros progresos.

¿Qué sacrifico para ser el mejor? ¿A qué no estoy dispuesto a renunciar? ¿Dónde están esos límites que no debo pasar? Quizá estas sean algunas de las preguntas importantes que necesitamos hacernos cuando buscamos el éxito.

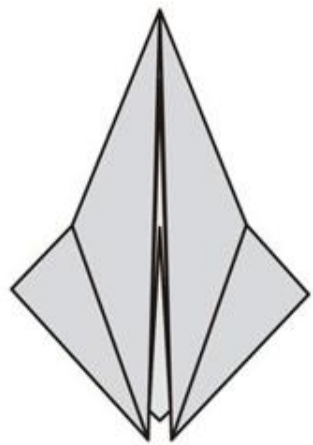
Recibimos muchos datos (inputs) relacionados con el éxito y muy pocos con las renuncias que debemos hacer, los límites que es imposible traspasar y las consecuencias que supone negociar tus valores más primarios. Está más que demostrado que el éxito vinculado a un ranking y alejado del autoconocimiento y la gestión de uno mismo es la antítesis de la felicidad. Cada éxito logrado supedita la felicidad al nuevo objetivo marcado. Esa frenética carrera hacia un lugar casi inalcanzable dificulta disfrutar de lo verdaderamente importante.

Creo más en un éxito basado en el desafío continuo para mejorar y buscar tus límites, apoyándote en un trabajo serio de conocimiento personal. Y eso requiere tiempo y coraje para enfrentarte a lo que no te gusta de ti mismo con el fin de elaborar una correcta fotografía de tus imperfecciones, darles la bienvenida, aceptarlas y quererlas. No es sencillo.

Tener éxito enfocando hacia fuera y no mirando hacia dentro trae sus consecuencias. Es curioso cómo utilizamos el verbo tener para hablar del éxito y, en cambio, utilizamos el ser para hablar de la felicidad. El lenguaje nunca es inocente y nos advierte de la fragilidad de la posesión y de cómo el éxito puede convertirse en un ladrón interior que nos robe el ser.

6

Emociones a flor de piel



¿De qué nos hablan las emociones?

Durante muchos años las emociones han sido apartadas de nuestros comportamientos por ser consideradas estériles para la razón e incluso nocivas. En palabras del profesor Leslie Greenberg, la naturaleza nos ha dotado de un sistema emocional como una ventaja adaptativa.

Seguramente una de las funciones principales de las emociones es la relacionada con la adaptación al medio en el que vivimos. Las emociones nos preparan para la acción, nos informan de si las cosas van bien o mal, así como del estado de nuestras relaciones. ¿Te habías dado cuenta de ello?

Las emociones son fundamentales para generar aprendizajes, así como para tomar decisiones. El cerebro es incapaz de recordar el 100% de todo lo que vive, pero gracias a las emociones es capaz de recordar unos sucesos antes que otros.

De lo que nos habla el enfado es de que alguno de nuestros límites ha sido rebasado o de que no estamos recibiendo aquello que queremos o necesitamos. ¿Has pensado que esos límites bien pueden estar relacionados con tus valores más primarios? ¿Has pensado que tus reacciones más coléricas, tus pérdidas de autorregulación emocional son provocadas cuando alguien o algo transgrede lo más valioso de tu esencia?

El miedo, por su parte, nos informa de una situación de peligro. Sin duda nos está preparando para la lucha o para la huida.

La tristeza nos da información relacionada con una pérdida importante, así como si la necesidad de afecto y de amor está suficientemente atendida. Nos prepara para disminuir nuestro ritmo vital y de esta manera asimilar la pérdida.

La sorpresa nos dice que hay algo nuevo que merece la pena ser investigado.

El asco nos habla de que lo que estamos experimentado es malo para nosotros y nos prepara para alejar de nuestra vida lo que nos produce desagrado. No solo lo relacionamos con el estado no saludable de alimentos. En muchos casos el asco aparece cuando vemos, por ejemplo, escenas de violencia desmedida o conocemos casos de abusos de menores.

La alegría nos informa de que hemos alcanzado una meta y nos prepara para la celebración. Sin duda, cuando estamos en el contexto adecuado, la alegría nos aporta claves relacionadas con la importancia de sentir que en ese espacio podemos seguir indagando en la búsqueda de nuestro talento. Cuando estás alegre haciendo algo y lo haces con alegría es porque estás en el sitio adecuado.

¿Tengo inteligencia emocional?

Recientemente leí un interesante y didáctico libro titulado ¿Tengo inteligencia emocional?, escrito por Manel Güell, en el que, a modo de preguntas y respuestas, se van explicando, de manera muy sencilla y didáctica, conceptos sobre inteligencia emocional de fácil aplicación en cualquier entorno personal y profesional.

Me gustaría extraer algunas ideas interesantes del libro que aterriza el autor con mucho acierto.

• Los sentimientos son una fase más del avance en la evolución del organismo: «el sentimiento es una elaboración mental que el neocórtex realiza a partir de una emoción. Los sentimientos están siempre acompañados y potenciados por pensamientos. Y los pensamientos se nutren de la experiencia, de lo que ocurre en el exterior y también de la memoria emocional».

• Gestionar emociones y sentimientos: «en el caso de las emociones, una actividad corporal como la relajación o la práctica de un deporte puede ser útil para regularla. Sin embargo, un sentimiento seguramente necesitará una estrategia cognitiva, una revisión del pensamiento asociado al sentimiento, para poder resolver el conflicto que nos pueda producir dicho sentimiento».

• Cuanto más vocabulario emocional poseamos, más amplia será nuestra visión del mundo: «y una de las habilidades necesarias para desarrollar la inteligencia emocional es conocer los matices y peculiaridades de los múltiples estados emocionales que podemos sentir. Explicar nuestro mundo solo con las expresiones “me gusta” o “me desagrada” es simplificar muchísimo la riqueza de la realidad y de las relaciones humanas».

• No hay emociones positivas ni emociones negativas, simplemente hay emociones: «el adjetivo es un añadido, un juicio de valor nuestro. También es cierto que determinadas emociones son útiles y traen un beneficio al individuo y otras no. A partir de este hecho podemos dividir las emociones entre respuestas emocionales efectivas, útiles y

adaptativas, y respuestas emocionales no efectivas, poco útiles o poco adaptativas. Una respuesta emocional será útil en función del contexto. Desplazo el centro valorativo de bondad o maldad y hago hincapié en la eficacia de la respuesta emocional».

• Emociones y creatividad: «en un momento inicial, todo proceso creativo genera estados emocionales de incertidumbre, inseguridad, ligera angustia, sensación de fracaso y de impotencia. Todas estas emociones son debidas a la constatación de que no encontraremos ninguna solución sobre el tema que estamos trabajando. Pero si se supera esta fase inicial, el proceso creativo comporta otros estados emocionales que son de satisfacción, alegría o euforia cuando se ha encontrado la solución creativa. Por lo tanto, cualquier proceso creativo es un espacio de emociones contrapuestas que culminan con emociones que nos gustan debido a la satisfacción y alegría de aquello que hemos creado como resultado final».

Elegir el estado de ánimo

Ya sabemos que somos incapaces de percibir la inmensa información que nos aporta el mundo en el que vivimos. Todos nosotros utilizamos filtros para procesar esta información y elaborar nuestro mapa del mundo y de esta manera movernos en él con facilidad.

Estos filtros mentales están elaborados gracias a nuestra biología, nuestra cultura, nuestras experiencias, que hacen de cada uno de nuestros mapas una joya única y totalmente diferente de los mapas de los demás. Es labor y responsabilidad nuestra enriquecer nuestro mapa gracias al conocimiento e interacción con los mapas de los demás.

Algunos de los factores que afectan de manera significativa a nuestros mapas, es decir, a nuestra percepción del mundo, son las emociones y los estados de ánimo. Y los elementos que nos ayudan a diferenciar ambos conceptos son el tiempo y el origen de ambos.

Mientras que una emoción tiene una duración muy breve en el tiempo, un estado de ánimo se prolonga bastante más. Del mismo modo, las emociones tienen un origen muy definido, mientras que los estados de ánimo suelen tener un origen incierto. Por ejemplo, cuando alguien traspasa un límite en un momento determinado, surge en nosotros el enfado, emoción vinculada a nuestros valores. Si alguien los transgrede, esta emoción se hace presente de inmediato.

Pero algo muy distinto es un estado de ánimo que una persona tiene y que le hace estar irascible de manera constante impidiéndole disfrutar. Nos parece que está eternamente enfadada, aunque no exista un motivo aparente para ello. Un estado de ánimo puede durar tanto tiempo que incluso una persona puede identificarlo como un rasgo propio de su personalidad.

La importancia de los estados de ánimo es que tienen la capacidad de alterar los hábitos de comportamiento de nuestro cerebro. Existen estados de ánimo que generan salud y energía positiva mientras que otros son terriblemente destructivos. Además, los estados de ánimo colectivos actúan de manera similar en los grupos y en los equipos de

trabajo.

Si somos totalmente reactivos a las situaciones que nos ocurren, lo único que conseguiremos será cumplir con la expectativa que tenemos puesta en nosotros. Si me considero torpe y cometo un error, confirmaré mi torpeza, y mi estado de ánimo destructivo se alimentará una vez más.

Pero somos capaces de elegir y sustituir esas respuestas automáticas por unas nuevas respuestas diferentes y más positivas. Esa libertad interior está en nosotros mismos.

El peso de las pequeñas preocupaciones

Leí hace poco una historia acerca de una psicóloga que durante una conferencia que impartía sostuvo durante un instante un vaso de agua y comentó a su audiencia que deseaba hacerles una pregunta. Casi todos los presentes pensaron que recurriría al tópico del vaso medio lleno o medio vacío. Sin embargo, la pregunta era otra muy distinta: «¿cuánto pesa este vaso?».

Gramos arriba o gramos abajo, los asistentes fueron compartiendo sus predicciones tratando de adivinar el peso exacto del vaso con agua.

Sin embargo, el peso del vaso no era lo importante: «el peso no importa. Lo importante radica en cuánto tiempo sostienes el vaso».

Si lo mantienes unos minutos, el peso es insignificante y no supone un problema. Si lo sostienes durante una hora, seguramente tu brazo se resentirá. Si tratas de mantenerlo a lo largo de un día completo, el dolor se hará insoportable y afectará a tu brazo.

Así funcionan las preocupaciones y el estrés que generan. El vaso con agua se convierte en una interesante metáfora para explicar el peso que suponen las preocupaciones que vivimos.

Te pido que no infieras de estas palabras que la solución está en no tener preocupaciones. Nada más lejos de la realidad. Muchas situaciones difíciles son ajenas a nosotros, y en algunos casos no hay nada que esté en nuestra mano para solucionarlas. Algunas incluso se convierten en auténticos dramas. Esto no se nos ha de olvidar nunca, porque de lo contrario caeríamos en el error de la autoayuda barata. En estos casos, no hablaríamos de vasos, sino de recipientes de gran tamaño.

Con esta metáfora tan solo pretendo ilustrar muchas de esas situaciones que empiezan siendo pequeñas dificultades y situaciones molestas que por no abordar de manera oportuna y adecuada las incorporamos a nuestras mochilas emocionales pensando que podemos

con ellas: situaciones profesionales con las que estamos a disgusto, pero con las que decidimos convivir; relaciones que no nos permiten crecer y, sin embargo, no queremos afrontar para solucionarlas. Muchos automatismos y creencias que aceptamos como parte inmodificable de nuestra manera de ver la vida se convierten en pesadas cargas con las que convivimos casi sin darnos cuenta.

Cada cual sostiene sus vasos de agua, y el tiempo que lo mantenemos lo determina en gran medida la calidad de la gestión de uno mismo. El abandono emocional eleva el peso del vaso hasta límites insospechados. Afilar el hacha suele resultar siempre muy aconsejable para volver a conectar con nosotros mismos.

Los ritmos frenéticos, el estrés desmedido, la velocidad descontrolada, el desasosiego permanente y el desperdicio de energía se convierten en razones de peso para incrementar el tiempo que seguimos sosteniendo nuestros vasos de agua.

¿Cuál es tu vaso?

Ser, hacer y tener

Hablar de altruismo en una sociedad materialista, hablar de generosidad en una sociedad que cada día se mira más el propio ombligo es, por desgracia, ir a contracorriente. Cuando en el mundo de las empresas se habla del valor de las personas y de su capacidad para humanizar los negocios, es fácil empatizar con Galileo y entender ligeramente cómo debió sentirse juzgado en su época.

«Lo que das, te lo das. Lo que no das, te lo quitas», dice Alejandro Jodorowsky.

De la vida no podemos esperar recibir lo que queremos, pero siempre nos regala lo que necesitamos aprender. Es quizá por este motivo por el que achacamos nuestra pobreza emocional a nuestra pobreza material, y nada tiene que ver una cosa con la otra. Vincular la satisfacción a la obtención de lo material y no ser conscientes de la infinidad de situaciones que la vida nos pone delante para discernir lo importante de lo superficial y efímero supone uno de los lastres de nuestra sociedad.

Esperar a que otros solucionen los problemas que vivimos, protestar contra todo y no ser capaces de parar a pensar qué podemos aportar para romper nuestros propios paradigmas no nos lleva a ningún sitio interesante.

Más beneficioso resulta aceptar todo aquello que no puedo controlar (y que es muchísimo), y poner toda mi energía y mi esencia en cada pequeño detalle que puedo abordar de manera diferente para acercarme un peldaño más a quien quiero llegar a ser.

Aceptar pasa por encontrar nuestro equilibrio entre lo material y lo emocional, por gozar de lo poco o mucho que tengamos, pero gozarlo siempre.

Como bien dice Borja Vilaseca, hemos de construir un estilo de vida equilibrado entre lo que somos, lo que hacemos y lo que tenemos. No

soy tan ingenuo como para eliminar el tener, pero sí soy consciente de que hay que racionalizarlo y poner el sentido común en dimensionarlo correcta y ecológicamente.

Y en la parte del hacer entra de lleno el sentido de nuestra profesión. Dar sentido a lo que hacemos forma parte de ese frágil y a la vez imprescindible equilibrio. Hacer con sentido es dar sentido a nuestro hacer.

La economía de la caricias y la empresa

Claude Steiner elaboró la teoría denominada «economía de las caricias» apoyado tanto en sus observaciones clínicas como en el legado de su maestro Eric Berne. Estas «unidades de contacto», ya sean verbales, táctiles, escritas o gestuales, se denominan «caricias», que son definidas por el propio Berne como «cualquier acto que implique el reconocimiento de la presencia de otro» o, dicho de otro modo, cualquier estímulo social dirigido de un ser vivo a otro y que reconoce la existencia de este.

En su libro Los guiones que vivimos explica cómo las caricias son imprescindibles para sobrevivir, y si no las recibimos, ponemos en marcha mecanismos instintivos que nos llevan a demandarlas a cualquier precio.

Llegados a este punto, preferimos recibir caricias negativas antes que no recibir ninguna caricia. Esto nos lleva a preferir el grito a la indiferencia.

En el caso de los niños, les puede llevar a rebelarse simplemente porque necesitan que sus padres les pongan límites, ya que de esa manera se sentirán protegidos y atendidos. Pero también pueden optar por ser obedientes, ordenados y respetuosos para obtener estas caricias que les llevarán a sentirse muy bien cuando hacen lo que los demás quieren o esperan.

Y cuando llegamos a adultos y entramos en los entornos laborales, la ley de las caricias y, desgraciadamente, la ley de la escasez de caricias es el denominador común en muchas de las relaciones profesionales:

• No des las caricias positivas que les corresponden a los trabajadores, ya que no se van a esforzar más si les felicitamos, que cumplan con su obligación, que para eso les pagan, hay cosas más importantes que estar diciendo tonterías.

• No aceptes las caricias positivas que mereces, ya que eres vanidoso o

eres de perfil bajo.

• Ni se te ocurra pedir las caricias que necesites, ya que tienes que ser fuerte y no necesitar a nadie y pueden usar esta debilidad contra ti en cualquier momento.

• Por supuesto, no te des caricias a ti mismo; puede ser que te sientas superior y te conviertas en un ser vanidoso y narcisista.

La ley de la escasez de caricias la hemos utilizado tantas veces y nos la hemos creído tanto que resulta difícil cumplir con todo lo contrario: la abundancia de las caricias.

Y es que con las caricias positivas hay que actuar dándolas cuando corresponde, aceptándolas cuando las mereces, pidiendo las que necesites, dándotelas a ti mismo y nunca recogiendo aquellas caricias destructoras que algunos tratarán de lanzarte.

Que tus caricias sean incondicionales y en su justa medida, que sean espontáneas y auténticas, y no rutinarias y mecánicas, que sean personalizadas, adecuadas y bien argumentadas.

¿Te das cuenta de que solo las personas que se valoran a sí mismas son las que dan a los demás caricias positivas verdaderas?

No podemos cambiar el pasado

No podemos cambiar el pasado. Podemos aprender de él o no, pero nadie va a cambiar el pasado simplemente porque ya pasó.

Existen estados de ánimo con los que nos cerramos posibilidades de acción. El resentimiento nace de una conversación personal a partir de la cual entendemos que se ha producido una injusticia. Esta injusticia fue provocada por alguien que o nos negó algo que moralmente entendíamos que merecíamos o se interpuso evitando que consiguiéramos algo que declaramos como nuestro gracias a los méritos demostrados.

Este resentimiento podría asemejarse a una ira contenida y no expresada en una conversación abierta con quien ha provocado, a nuestro entender, este estado de ánimo.

El resentimiento bebe de la fuente de las promesas y expectativas no cumplidas y que consideramos como legítimas. Cuando, a nuestro parecer, alguien no se hizo cargo de una promesa en la que estábamos involucrados, es fácil que emerja nuestro resentimiento.

Curiosamente, las personas que se sienten resentidas viven la dualidad de, por un lado, oponerse a la situación que les tiene así y, por otro, dar por seguro que nada pueden hacer para solucionar esa situación, con lo que se sienten atrapadas.

Sin lugar a duda el resentimiento florece de manera indiscriminada en contextos donde reina el miedo. No hay alegría ni atisbos de felicidad en las personas que compraron este estado de ánimo.

Y desde el momento en que nos negamos a aceptar que perdimos algo, que no obtuvimos lo que merecíamos, cerramos de forma radical la puerta a las posibilidades de acción. El pasado nos atrapa y nos esclaviza impidiéndonos generar oportunidades en el presente. Y posiblemente, peor que todo eso, esté el hecho de que nos esclavizamos a la persona con quien estamos resentidos.

Las salidas a las que podemos optar para abandonar este estado emocional en el que estamos inmersos pasan, en primer lugar, por la aceptación de la situación del pasado sobre la que nada podemos hacer, salvo generar un aprendizaje que nos abra posibilidades de futuro.

Igualmente, podemos reclamar haciendo pública la conversación privada y comunicándonos de modo asertivo con la persona que consideramos responsable de la injusticia percibida por nosotros. A veces sucede que descubrimos que nuestro resentimiento estaba fundamentado en hipótesis infundadas. En otras ocasiones no.

Pero también podemos decidir poner fin a una relación que nos resulta insana y que nos mantiene en esta emocionalidad.

Yo no he visto nunca a una persona que estando resentida se sienta feliz.

El entusiasmo y su kairós

El entusiasmo como actitud frente a un futuro entendido como un océano de posibilidades y oportunidades de indagación marca la diferencia entre miradas empobrecidas y las enriquecidas.

Mihaly Csíkszentmihályi escribe lo siguiente:

«Una persona puede hacerse a sí misma feliz o miserable independientemente de lo que en realidad esté sucediendo fuera, tan solo cambiando los contenidos de su conciencia. Todos conocemos individuos que pueden transformar situaciones desesperadas en desafíos que superar simplemente por la fuerza de su personalidad. Esta capacidad de perseverar a pesar de los obstáculos y retrocesos es la cualidad que la gente más admira en los demás y con justicia, porque es probablemente el rasgo más importante no solo para tener éxito en la vida, sino también para disfrutarla».

La clave para generar estados de ánimo en los que nos sentimos empoderados es la libertad íntima de querer aprender. El acto de querer aprender pasa por aceptar nuestra fragilidad frente a un mundo en cambio permanente, pasa por percibirnos como eternos principiantes entusiasmados por lo nuevo, por lo incierto. Y querer aprender lleva implícito ser valiente, tener el coraje y la perseverancia que Csíkszentmihályi expone en su texto. Aprender es territorio exclusivo de los valientes, ya que aprender no es otra cosa que afrontar aquello que te da miedo.

¿Has aprendido alguna vez algo de verdad cuando estabas cómodo? ¿Has hecho una mejora profundamente significativa cuando todo era fácil o cuando has gastado tu tiempo en convertirte en una víctima perfecta?

Tengo miedo

El miedo es, sin duda, la emoción menos placentera y que más rápidamente se transmite. Por culpa de nuestra deficiente gestión del miedo perdemos muchísimas oportunidades a lo largo de la vida.

Los efectos del miedo son inimaginables. Los estudios de Martin Seligman demuestran que el miedo es capaz de acelerar la destrucción de conexiones sinápticas en nuestro cerebro. Nuestras neuronas se desconectan a causa del miedo, y eso implica que el cerebro empieza a morir. Es duro, pero es así. El mismo autor ha estudiado cómo las personas optimistas son capaces de recoger más información del entorno que las pesimistas. Utilizando palabras de Jorge Valdano, «a los optimistas habría que pagarles más».

Según Leslie Greenberg, la naturaleza nos ha dotado del sistema emocional como una ventaja adaptativa. Tener en cuenta las emociones nos aporta riqueza y eficacia en nuestra labor profesional y en nuestra propia vivencia y satisfacción personal. Se trata de una información espontánea, más genuina, más conectada en directo con la información externa, no reelaborada por nuestros filtros racionales internos.

Nuestras emociones nos sirven para adaptarnos al medio. Las emociones son mensajes relacionados con nuestro bienestar e incluso con nuestra supervivencia y siempre están orientadas hacia nuestra salud. El problema reside en que en muy pocas ocasiones nos enseñan desde pequeños a aprender a gestionar nuestras emociones. Llegamos a adultos sin los deberes hechos, y el aprendizaje del adulto ya no es en un libro en blanco, como ocurre con los niños. Y cuando debemos desaprender lo aprendido previamente, entonces es cuando aparece de nuevo el miedo.

Todos los seres humanos compartimos dos miedos fundamentales: el miedo al cambio y el miedo a la no supervivencia. Nuestro cerebro no está diseñado para cambiar, sino para repetir hábitos, lo que nos dificulta en gran medida gestionar el cambio. Algunos autores también llaman a estos temores el miedo a vivir (miedo al cambio) y el miedo a morir (miedo a la no supervivencia).

El miedo no es una emoción mala, sino displacentera. El miedo nos aporta una información muy valiosa, al igual que hacen el resto de emociones. En concreto, el miedo nos informa de que estamos en peligro. Esta información de nuestro sistema límbico se transmite de manera directa al sistema neocortical, y es el lóbulo prefrontal el que debe tomar la decisión apropiada.

En algunos casos, este protocolo no se cumple, y el cerebro emocional (nuestro sistema límbico) se apodera de la situación, bloqueando el lóbulo prefrontal y secuestrándolo. Entonces quedamos a merced de nuestro miedo, que actúa como bloqueante de cualquier tipo de acción: un bloqueo a la hora de hablar en público, frente a una conversación difícil o cuando debo gestionar a una persona que me da miedo.

Las emociones exponen los problemas para que la razón los resuelva. Cuando el proceso no funciona así es cuando decimos que las emociones han secuestrado al neocórtex.

Reduciendo el miedo

Las emociones son ventajas adaptativas que la naturaleza nos ha concedido. Aprender a gestionarlas es una de las habilidades más preciadas en un mundo en el que lo emocional siempre ha sido visto como algo femenino y muy relacionado con la debilidad. Nada más alejado de la realidad.

Es importante tener en cuenta que no es una cuestión de eliminar el miedo, sino de aprender a reducirlo, es decir, de gestionarlo para empequeñecerlo y así afrontarlo con mayores garantías de éxito.

Pilar Jericó, en su libro No miedo, que se ha convertido en un superventas, nos ofrece tres herramientas que nos ayudarán a gestionarlo:

1. El conocimiento

La ignorancia es la madre del miedo. Ambos se alimentan mutuamente. Si queremos hacer crecer el miedo en un colectivo, no existe nada mejor que mantenerlo en el mayor nivel de ignorancia posible. Muchos regímenes totalitarios utilizan esta emoción de manera instrumental para acrecentar el miedo de las personas y controlar a naciones enteras. Creo que nos sobran los ejemplos.

Muchos directivos prefieren utilizar el miedo para controlar a sus equipos y así sobrevivir en sus puestos de trabajo. Sin embargo —y los que venimos de mundo del deporte esto lo tenemos marcado a fuego —, solo se puede mejorar si te rodeas de personas que son mejores que tú.

«No tiene sentido contratar a personas inteligentes y después decirles lo que tienen que hacer. Nosotros contratamos a personas inteligentes para que nos digan qué tenemos que hacer», aseguraba Steve Jobs.

Pero ¿qué ocurre si me rodeo de personas que son mejores que yo?

Posiblemente pensaré que soy el que sobro y alimentaré, con esa fantasía, mi miedo a no sobrevivir. Esto me llevará a activar mi instinto de supervivencia y haré todo lo que esté en mi mano para no desaparecer.

Lamentablemente así funcionamos en muchos ámbitos profesionales y personales. Esto alimenta nuestro miedo, que se hace con el control de la situación y, por tanto, de todas nuestras decisiones.

Conocimiento es aprendizaje, es descubrir alternativas, posibilidades y nuevos puntos de vista. De igual manera, conocer es entrenar. La manera más eficiente de adquirir conocimiento se basa en el entrenamiento que hacemos.

El conocimiento como aprendizaje va ligado íntimamente al feedback. Y es absolutamente maravilloso porque cada día podemos recibirlo de las personas que desde su manera de observar el mundo nos regalan información valiosa para nuestro desarrollo.

2. La confianza

Podríamos decir que la fórmula de la confianza reside en dar responsabilidad y acompañar. Es una fórmula cuyo éxito depende de la presencia de ambos factores. Te pongo un ejemplo que suelo utilizar en mis cursos y que ayuda a entender este concepto. Imaginémonos que queremos enseñar a un niño a nadar. Para generar confianza antes de nada nos aseguramos de que el contexto de aprendizaje es seguro. Nosotros debemos acompañar al niño metiéndonos en la piscina, pero le pedimos que asuma su responsabilidad lanzándose al agua. Si le pedimos que se lance y nosotros desaparecemos, no seríamos un factor de confianza para él con respecto a la tarea que realiza.

Ambos factores deben darse de forma simultánea para que pueda alimentarse la confianza. Si únicamente alimentamos la responsabilidad de quien aprende o se enfrenta a una situación que le genera miedo y nosotros desaparecemos, estamos siendo catalizadores del miedo. Lejos de ayudar a reducir ese miedo lo que estamos provocando es el efecto contrario. No estar presente, acompañando, aumenta el miedo de quien aprende.

Y no confundamos acompañar con sobreproteger. Ese es otro de los grandes catalizadores del miedo, ya que la sobreprotección es una manera de agredir e incapacitar a quien aprende.

Esto sucede cuando educamos y cuando desarrollamos nuestro trabajo cada día. ¡Cuántas veces nos dan la responsabilidad de un proyecto y nos abandonan a nuestra suerte bajo la excusa de «te estoy dando responsabilidad»!. Lejos de generar confianza, lo que se consigue es poner en riesgo a quien se responsabiliza de un proyecto o una tarea.

3. La motivación

La etimología de esta palabra es «motivo para la acción», y su mismo significado nos desvela el secreto de esta herramienta: el para qué.

Es difícil afrontar un miedo si no somos capaces de clarificar para qué queremos hacerlo.

La motivación es una herramienta que funciona maravillosamente bien cuando estamos cerca de nuestro objetivo, cuando siendo expertos el miedo a perder aquello que ansiamos nos llega a bloquear.

Para que la motivación aflore, es básico que hayamos fijado de manera correcta nuestros objetivos. Los objetivos nos hablan de qué queremos lograr, pero deben ir acompañados de una reflexión profunda acerca de para qué quiero conseguirlos, es decir, qué sentido tiene para mí lograr lo que me propongo. Si esto está bien definido e integrado a la perfección, por más situaciones que viva y que me planteen lo difícil, duro y complejo que es lograr un proyecto o alcanzar una meta, no cesaré en el empeño de luchar al 100% para conseguirlo. La motivación ayuda a que trascienda aquello que persigo y que me transforme durante ese camino.

La motivación es un asunto personal e intransferible. Los objetivos pueden ser comunes en un equipo, pero la motivación es muy particular. Lo que a mí me motiva para luchar por nuestro objetivo común puede ser muy diferente a la motivación del resto.

Los líderes de los equipos no deben tratar de motivar a los suyos, sino que tienen que ser capaces de generar los contextos donde cada persona descubra su motivo para moverse, su razón para romper la inercia y correr a por lo que desea.

7

Entrena tu talento

Descubrir tu pasión lo cambia todo

El libro El Elemento, escrito por Ken Robinson, encierra una importante reflexión acerca de las capacidades del ser humano y de cómo en muchas ocasiones la educación tradicional ha cercenado la potencialidad de nuestros niños y a la postre la de los adultos.

¿No es obligación nuestra animarlos a explorar tantos caminos como les sea posible para que descubran sus verdaderas capacidades e inclinaciones?

Esta pregunta que se hace Sir Ken Robinson nos abre la ventana para mirar desde otra perspectiva. La mirada tradicional orientada a arreglar todo aquello que un niño hace mal y descuidar el refuerzo de lo que hace bien nos ha llevado a que muchas personas hayan desperdiciado un tiempo precioso para trabajar y comprometerse con sus capacidades y, por tanto, con su talento.

A este talento es a lo que Robinson se refiere cuando habla del elemento y que define como «el punto de encuentro entre las aptitudes naturales y las inclinaciones personales».

Y no es un único talento o elemento el que una persona puede tener. No debemos cerrar las puertas a la búsqueda y hallazgo de más de un talento. Cuando nos decimos que ya hemos encontrado nuestro talento, cerramos la oportunidad a que afloren otros tantos.

El elemento sigue una cadena formada por cuatro eslabones fuertemente unidos e interdependientes entre sí: capacidad natural + pasión + actitud + contexto.

Lo primero es descubrir y tomar conciencia de lo que haces bien de manera instintiva y natural para después descubrir que te encanta dedicarle tiempo a investigar, jugar y gozar con eso que te sale tan bien. El tercer paso es entrenar y comprometerte con ello para mejorarlo. Por último, debes encontrar el lugar donde trabajarlo al tiempo que te rodeas de otras personas que, como tú, hacen lo mismo

con esa capacidad natural.

De este concepto me gusta especialmente cómo el autor distingue el contexto necesario para desarrollar nuestro talento. Al hablar del contexto diferencia dos componentes del mismo: por un lado, el dominio y, por otro, el campo.

Cuando hablamos del dominio, nos referimos a las actividades que realizamos en relación con nuestro talento, pero al hablar del campo, nos referimos al resto de personas que también trabajan ese dominio y que, al estar cerca de ellas, nuestro dominio aumenta y mejora ostensiblemente.

Nuestro talento, por tanto, debe colocarse cerca de otros talentos para que pueda desarrollarse.

Al hilo de esto aquí tienes una interesante reflexión de un jugador de baloncesto que dice así: «el trabajo duro gana la batalla al talento cuando el talento no trabaja duro».

La fórmula del talento

Cuando hablamos de talento, relacionamos este término con un don innato caído del cielo. Tienes o no tienes. Esta mirada solamente nos lleva a no responsabilizarnos del potencial que tenemos. Si tengo poco talento, es una pena porque no puedo hacer nada, y si tengo mucho, puedo vivir de las rentas.

Todos los que nos dedicamos al mundo del deporte sabemos que esto es radicalmente falso. Lo que tradicionalmente todos denominamos talento tan solo es la capacidad innata que traemos de serie.

Hablar de talento es ir mucho más allá de la capacidad innata con la que nacemos. Además, lo innato es imposible de modificar. Tener más o menos capacidad no depende de nosotros. Por lo tanto, no merece la pena prestarle demasiada atención.

Lo que realmente permite que esa capacidad pueda llegar a ser un talento sobresaliente depende de otros dos factores en los que en mayor o menor medida sí que podemos influir. Ahí es donde podemos poner nuestro foco de acción.

El primer factor es lo que llamamos entrenamiento o compromiso. Es el factor actitudinal. Aquí es donde podemos siempre intervenir, ya que tan solo depende de nosotros. De nada sirve tener una capacidad elevada si el compromiso es cercano a cero. Todo factor multiplicado por cero va a acercarnos cada vez más al cero. Por lo tanto, si consideramos el talento como una multiplicación, el factor capacidad será siempre fijo y el factor compromiso será el que podemos elevar o disminuir según sea nuestra actitud.

Existen muchos ejemplos de grandes deportistas sin una capacidad elevada que gracias a su actitud han sido capaces de elevar su talento más allá de sus propias expectativas. De igual manera, todos conocemos ejemplos de otros deportistas con alta capacidad que nunca apostaron por su compromiso y se quedaron como eternas promesas.

Pero existe un tercer factor que es vital en esta fórmula, un ingrediente básico que muchas veces olvidamos. Y estoy hablando de conseguir el contexto adecuado para que el talento pueda desarrollarse. De nada sirve que mi capacidad y mi compromiso sean elevados si no estoy en el lugar adecuado para que esto suceda. De poco sirve tener gran capacidad para nadar y solo poder entrenar en una piscina de recreo.

Necesito contar con las condiciones idóneas para poder explotar mi talento.

El primer abandono es el más difícil

Cuando hablamos de talento y lo reducimos a ese don divino que ha sido entregado a unos pocos elegidos, eliminamos de nuestro pensamiento cualquier posibilidad de encontrar el nuestro.

Pero ahora me gustaría reflexionar sobre los aprendizajes negativos vinculados a nuestro talento. Seguramente el primer abandono cuando entrenamos nuestras capacidades es el más difícil y el más peligroso. Muchos deportistas saben que esto es así. La primera vez luchas hasta la extenuación, pero si abandonas, en las siguientes ocasiones abandonar es mucho más fácil. Aprendes que es más cómodo, más rápido, mejor.

Abandonar no solo significa dejar de hacer. También significa hacer trampas, buscar caminos más rápidos pero nada éticos. Significa no tener que poner toda la carne en el asador porque encuentro la excusa de otros muchos tramposos que consiguen ir más rápido, más alto y más lejos.

Y aprender a desarrollar nuestras capacidades es un camino nunca libre de obstáculos y con muchas tentaciones de abandono, disfrazadas de atajos, de comodidades, de fáciles satisfacciones con la mediocridad y con creencias limitantes en relación con nuestras posibilidades.

Y lo peor de todo esto es que sencillamente te las crees y cambias tu esfuerzo por resignación. E incluso, con el tiempo, terminas olvidando cuál era ese talento que te hacía diferente. Se te olvida tanto que hasta llegas a pensar que no sabes cuál es tu talento. Y aunque otros te lo digan tú ya no te lo crees.

Al abandonar la primera vez empezaste a preparar un camino que fuiste alimentando con cada uno de tus pequeños abandonos.

La buena noticia es que siempre tenemos la opción de dejar de abandonar, de volver a marcar el camino del compromiso con nuestro

aprendizaje y nuestro crecimiento. Porque la única manera de generar riqueza a nuestro alrededor es el compromiso con nosotros mismos.

Me gusta pensar que el verdadero sentido del crecimiento de un árbol no está en cuán grande y frondoso sea. Me gusta creer que no está en lo alto y verde que se vea a los ojos de quien lo observa. Me gusta creer que el verdadero sentido se encuentra en cómo hace bosque.

Quizá al pensar que el objetivo es ser más alto, más rápido y mejor que los demás abandonamos con tanta facilidad. Si entendiéramos que el talento personal está vinculado a cómo hacemos bosque, no abandonaríamos tan rápido.

Un paso adelante y dos pasitos atrás

Si este apartado y las sugerencias que en él se incluyen te ayudan a dar un pasito más en el descubrimiento de tu potencial, entonces habrá merecido la pena escribirlo:

• Lo que determina nuestro éxito es cómo manejamos nuestros fallos. Si los evadimos y no los aceptamos, estaremos esquivando las oportunidades de desarrollar nuestro potencial. No fallar es no permitir explorar las posibilidades de nuestro talento. Nos convertiremos en víctimas de nuestros éxitos más superficiales.

• La paciencia consiste en saber adaptarse a los ritmos naturales de las cosas. Aguarda y confía en que el talento surge cuando estás preparado, pero trabaja duro para generar las oportunidades.

• El desconocimiento que tenemos de nuestro verdadero potencial hace que no nos enfrentemos a los verdaderos desafíos que se presentan frente a nosotros. Es más, tratamos por todos los medios de disminuirlos para validar nuestro miedo y darle más poder aún.

• Solo si vamos más allá de nuestros objetivos y soñamos nuestro proyecto podremos apoderarnos de él, hacerlo nuestro y comprometernos verdaderamente.

• Si pensamos en nuestro futuro mirando a nuestro pasado solo obtendremos la confirmación de que no somos capaces y, por tanto, no lo intentaremos. Será como andar un paso hacia delante y dos pasitos hacia atrás. Como muy bien dice Mario Alonso Puig, «construir desde el pasado hacia el futuro es una forma muy limitante de inventar el futuro». Por ese motivo es mucho más interesante que construyamos nuestro proyecto desde el futuro y que luego retrocedamos al presente.

• Ver a otra persona con un filtro limitante es no dar opciones a que su talento pueda desarrollarse. Las etiquetas nos limitan y nos empequeñecen.

• Cualquier persona es capaz de dar lo mejor de sí misma frente a un desafío siempre que no se sienta intimidada. La intimidación nace del miedo del agresor disfrazado de determinación. Pero de lo que hablamos es de amenazas, y solo amenazan los impacientes porque la impaciencia es una manifestación del miedo.

• No busques tu talento donde sea fácil buscarlo, sino donde realmente debes buscarlo. Y recuerda que es mejor encontrar que buscar. Busques o encuentres, hazlo siempre con generosidad y desprendimiento.

Diez motivos para generar un talento positivo

El lenguaje genera realidad y es incuestionable el poder que despierta para abrir o cerrar opciones de futuro. Algunas de las frases que nos decimos bien pueden servir de anclaje para abrir más ventanas de oportunidad:

1. «Educar a un niño no es hacerle aprender algo que no sabía, sino hacer de él alguien que no existía» (Ruskin). Cuando entiendes que educar es transformar, entonces comprendes que la educación es el nivel más alto que existe de inteligencia.

2. «La manera en la que te ves a ti mismo determina la manera en la que la gente te va a ver» (Paulo Coelho). Tú decides cómo quieres verte, cómo quieres hablarte y qué quieres decirte. Todo eso impregna tus relaciones y tu manera de interactuar con la vida.

3. La vida es corta. Si hay un momento para perseguir tu pasión y para hacer lo que te importa, el momento es ahora. Aquí y ahora es lo único en lo que puedes intervenir. Lo demás suele quedar fuera de tu control.

4. «Y una vez que la tormenta termine, no recordarás cómo lo lograste, cómo sobreviviste. Ni siquiera estarás seguro de si la tormenta ha terminado realmente. Pero una cosa es segura: cuando salgas de esa tormenta, no serás la misma persona que entró en ella. De eso se trata esa tormenta» (Haruki Murakami). En la adversidad aprendemos a encontrar nuevas versiones de nosotros. Por eso hay que tener la valentía de entrar en los entornos inciertos.

5. Si esperas a que las condiciones sean perfectas, nunca harás nada. Nunca nada importante ha ocurrido cuando todas las situaciones eran ideales. De hecho, esto nunca ocurre. En la imperfección está la oportunidad.

6. Recuerda: la felicidad no es una estación de llegada, sino un modo de viajar. La actitud con la que decidimos vivir las cosas que no elegimos es clave para sentirnos felices con lo que hacemos.

7. «Vive como si fueras a morir mañana, aprende como si fueras a vivir siempre» (Gandhi). O lo que es lo mismo, aprende con pasión para que merezca la pena haber vivido.

8. «Todos somos genios, pero si juzgas a un pez por su habilidad para trepar árboles, vivirá toda su vida pensando que es un inútil» (Einstein). Y si te dedicas a trabajar con el talento de otros, ten muy presente que cada ser humano es único porque es diferente al resto. Esto lo hace más complejo todo, pero a la vez mucho más apasionante.

9. «Siempre me pregunto por qué las aves permanecen en el mismo lugar cuando se puede volar a cualquier lugar en la Tierra. Entonces me hago la misma pregunta» (Harun Yahya). No existirá compromiso con tu talento si permaneces sin moverte, sin dar un paso a otro lugar diferente al que llevas ocupando tanto tiempo. El talento es cambio.

10. Un deseo no cambia nada; una decisión cambia todo. El lenguaje es acción. Aterriza tus deseos para convertirlos en nuevas realidades que te hagan despegar.

Seis ideas para entrenar, seis razones para mejorar

Aquí van seis ideas que refrescarán tu cerebro y te permitirán seguir entrenando con intensidad en la consecución de tus objetivos:

1. Henry Ford decía que «tanto si piensas que puedes como si piensas que no puedes, estás en lo cierto». El cerebro se concentra en recoger la información necesaria para hacer realidad cualquier meta fijada con antelación. Si creemos que no podemos, el cerebro buscará las excusas para darnos la razón. Si, por el contrario, pensamos que algo es posible, el cerebro buscará alternativas. ¿A qué te apuntas, a las excusas o a las alternativas? Las personas solemos convertirnos en lo que creemos que somos. El autoconcepto es nuestro destino.

2. Lo importante en la búsqueda de tus sueños es que sean tuyos. Si no lo son, será muy fácil desfallecer, rendirse y abandonar con las primeras dificultades que aparezcan. Y da por hecho que siempre aparecerán. Si, por el contrario, tú decidiste libremente perseguir tus sueños, superarás los obstáculos antes o después. No persigas los sueños y anhelos que otras personas tuvieron para ti. La mayor sensación de frustración y fracaso proviene de perseguir lo que otros te dijeron que debías perseguir y no lo que realmente quieres.

3. Es más difícil ser amable que ser inteligente. La inteligencia es un don, pero la amabilidad es una actitud. Cuando hablamos de cómo construimos nuestra marca personal, deberíamos fijarnos más en el hecho de que nuestra actitud habla de lo que somos en esencia; no lo es la imagen que nos gustaría que otros tuvieran de nosotros. Crear tu marca alejándote de tu esencia es malgastar tiempo y dinero.

4. Es muy difícil competir con alguien que ama y disfruta de lo que hace. Se hace tremendamente complicado estar a la altura de las personas que viven con pasión su profesión. No debemos vivir para trabajar, por supuesto, pero creo que tampoco deberíamos trabajar para vivir. Si te sientes realizado con lo que haces, entonces no lo llamarás trabajo. Si has generado las

oportunidades para disponer de la libertad interior de apostar por tu talento, no percibes lo que haces como un sacrificio, sino como un desafío a tu capacidad.

5. Cuando sientas que te resulta imposible vivir sin algo, espera una semana y comprueba si sigues vivo. Si es así, será que no lo necesitabas tanto. Quizá nos ayude el hecho de diferenciar entre lo que deseamos y lo que necesitamos. Son demasiadas las cosas que deseamos pero que realmente no necesitamos y que al final se convierten en un freno. Nos esclavizan de tal manera que nos hacen lentos y poco ágiles a los cambios. Camina ligero con lo imprescindible. Si lo importante es invisible a los ojos es porque está dentro de ti. Permítete la oportunidad de pensar que ya lo tienes aunque no lo estés viendo aún.

6. Hace poco le planteaban a Roger Federer lo siguiente: «usted siempre ha tenido un gran servicio, una mejor derecha, una buena volea, al igual que variedad en los cortados. Su punto débil parece ser el revés». A lo que Federer respondió: «yo tenía dos opciones: potenciar mis cualidades o mejorar mis debilidades. Si hacía lo segundo, me convertía en un tenista previsible. Al final, lo que paga las facturas son mis virtudes. No me veo haciendo lo que hacen algunos de pasar mil bolas con el revés e intentar no fallar para mejorarlo».

https://www.facebook.com/SeaOfLetters
Grupo de Telegram
Grupo de WhatsApp
Y página de Facebook
Sea Of Letters

Somos talento

Cuando hablemos de talento, sería muy interesante tratar de acercarnos a este término desde el uso de un lenguaje adecuado. Con frecuencia se suele abordar el talento desde la perspectiva del tener, y esto hace que las personas vinculen el talento desde la perspectiva de quien lo tiene o quien no lo tiene. Si además desde pequeños escuchamos que algunos niños tienen talento, es muy posible que nuestro primer pensamiento sea este: si a mí no me lo dicen, será porque yo no tengo talento.

Como solemos pensar simplificando las opciones, tendemos a buscar siempre esa dualidad de tener o no tener.

Sin embargo, te propongo que hablemos de talento desde el ser: somos talento. No existe la posibilidad de que alguien no sea. Por lo tanto, el punto de partida no está en descubrir si hay o no talento, sino más bien cuál es mi talento.

Por este motivo, descubrir nuestro talento requiere indefectiblemente apostar por aprender a gestionarse a uno mismo, conociéndose y mirando hacia dentro más que hacia fuera.

El talento tiene un componente ligado de manera íntima con la capacidad de disfrutar. Mi esencia es mi talento porque cuando conecto con mi esencia estoy disfrutando de lo más íntimo de mí, y pocas cosas me hacen disfrutar más que el hecho de conectar con mi ser talento.

¿Qué nos dificulta descubrirlo? En muchas ocasiones, el principal obstáculo reside en la importancia que le damos a los objetivos y a sus resultados. Enfocar sobremanera en los resultados puede ser perjudicial para conectar con lo más íntimo de nosotros. Desapegarse del resultado no significa quitarle valor, sino colocar el resultado en el lugar adecuado que merece.

Conviene evitar la tiranía de los objetivos: comprobar que vas en la

buena dirección te permite concentrar la atención y disfrutar de cada paso. Lo importante no es cumplir los objetivos: la finalidad de los objetivos es precisamente ayudarnos a disfrutar el presente.

Algunas personas poseen un talento que es capaz de inspirar a muchos otros, personas que se convierten en grandes referentes en la humanidad, pero la gran mayoría posee un talento que influye, desde la sencillez, sobre quienes tienen a su alrededor. Son pequeños héroes cotidianos que utilizan su talento para impactar e influir en personas que necesitan de sencillos ejemplos para seguir adelante.

De poco o nada sirve un talento que no es capaz de influir en otros y movilizar el talento de los demás.

Solo cumples los años que decides vivir

¿En qué consiste tener experiencia?, ¿en acumular años? No suele ser así. Piensa por un momento que solo añadieras años a tu vida cada vez que, al llegar el día de tu cumpleaños, fueras realmente consciente de que has acumulado vida a tus años en lugar de años a tu vida. Muchas veces en lugar de tener diez años de experiencia lo que tenemos es un año repetido diez veces.

¿En qué consiste acumular vida?

Por un lado, acumulas vida cuando tienes el coraje de dar un paso adelante y hacerte cargo de la vida que vives, siendo protagonista de una realidad que generas. Las cosas les suceden a los que van a por ellas. Sin medias tintas, sin excusas ni pereza. Acumula vida quien no se esconde bajo el amparo del grupo, sino quien da un paso adelante cuando las cosas se ponen feas.

Acumulan vida aquellos que hacen más y dicen menos, los que se comprometen con la acción en lugar de con los discursos, porque solo se escucha una vez lo que dices. Luego se escucha lo que haces.

Se acumula vida cuando la compartes. La vida compartida es imprescindible para estimular el talento que eres. Nadie es capaz de acumular tanta vida por sí mismo si no es capaz de ser generoso para que los demás la enriquezcan cada día. Enriquecemos nuestra vida personal y profesional cuando somos capaces de ser generosos y permitir que otros nos la alimenten con las suyas. Esta generosidad no es tan frecuente.

Vinculamos la generosidad con dar a los demás y nos olvidamos con frecuencia de que el generoso también es quien sabe recibir. Estar en disposición de recibir solo se consigue cuando aceptamos que somos vulnerables y eternamente aprendices; cuando aceptas que eres imperfecto y que morirás siéndolo. No es tan sencillo como parece.

Acumulas vida a tus años cuando dejas de comportarte como si fueras

imprescindible. ¡Cuántas veces decimos que nadie es imprescindible y, sin embargo, nos seguimos comportando como si lo fuéramos! Sentirte imprescindible hace que dejes de vivir la vida que quieres para vivir la que otros esperan de ti. Hacerte cargo de lo que no te corresponde y corresponde a los demás no solo es un acto de agresión al otro, sino que no deja espacio para lo que realmente deseas hacer. Convertirte en salvador de los demás alimenta el victimismo de quienes son salvados.

Y acumulas vida a tus años cuando eres consciente de que con tu comportamiento abres oportunidades y permites enriquecer tu vida con nuevas experiencias. Al fin y al cabo esa es la finalidad de la educación y del aprendizaje.

¿Cueces o enriqueces?

Cuando piensas en personas que sirven como modelos inspiradores, te das cuenta de que una de las claves diferenciadoras con respecto a otras muchas reside en esta diferencia entre cocer y enriquecer.

Cuece quien quiere satisfacer rápido su necesidad más primaria y quien responde a lo táctico sin mirar más allá. Y claro, cuando tan solo cueces, corres el riesgo de que lo que has preparado resulte soso, insulso y comida basura que no tiene ningún beneficio para tu salud, más allá de saciar tu hambre en un momento puntual. Además, cuando algo te sale mal, recurres a los condimentos y las salsas que tratan de dar un aspecto y un sabor que terminan distorsionando la materia prima que has utilizado.

Sin embargo, quien enriquece emplea el tiempo necesario para elaborar una receta que va mejorando día a día. Ante todo, pone cariño a lo que hace, dedica tiempo a buscar la mejor materia prima que esté a su alcance, aunque para eso deba recorrer más distancia para encontrarla. Sabe que la materia prima es la base de una buena receta y que la manera de cocinarla junto con los condimentos adecuados y el ritmo de preparación son la clave del éxito. Ni muy rápido ni demasiado lento, sino al ritmo adecuado en cada momento.

La materia prima es nuestro talento, la base de nuestro proyecto, lo más valioso y lo que marca la diferencia. Pero si nuestro talento no se condimenta y se enriquece, terminará siendo otro menú de fast food (comida rápida) para que lo engullan otros muchos de manera rápida porque no hay tiempo para saborearlo.

Enriquecer es un arte, y el arte lleva tiempo. Cuando alguien enriquece, no lo hace movido por el ansia de comer, sino por la experiencia posterior que deriva del tiempo empleado en su preparación.

Quien enriquece sabe igualmente de la importancia que tiene la presentación de un plato. El plato final debe ser compacto: una excelente presentación, con la textura, el sabor y el aroma que nos

transporten al cariño y al cuidado con el que se ha tratado la materia prima.

Quien cuece lo hace para un consumo propio (no hay tiempo que perder), pero quien enriquece lo hace para que otros también se beneficien del resultado.

No hay mayor aspiración para nuestro talento que compartirlo para enriquecerlo.

¿Estar en lo que falta o estar en lo que sobra?

No es de extrañar que cuando los trabajadores de muchas empresas son evaluados por sus superiores sobre su desempeño profesional, se repitan las mismas situaciones que dejan a los evaluados muy frustrados y a los evaluadores con la sensación de que aquello ha servido para muy poco.

Como animales de costumbres que somos, repetimos tantos modelos anacrónicos que no somos conscientes del daño que eso provoca a nuestro talento. Es normal que si desde pequeños nos han educado en arreglar lo que hacemos mal, prestando poca atención a lo que hacemos especialmente bien, cuando somos profesionales este modelo se repita.

Llamémosle áreas de mejora, debilidades o como quiera que queramos denominarlo. Año tras año se repiten los mismos ítems como recordatorio de dónde fallamos, lo que a veces sirve de argumento para recordarnos que no vamos a conseguirlo.

No espero que pienses que en lo que digo subyace la idea de estar en contra de corregir aquello que no hacemos bien. Es necesario corregir lo que no hacemos bien. Pero esta reflexión está orientada en otra dirección.

¿Cuánto tiempo dedicamos a arreglar lo que hacemos mal y cuánto dedicamos a mejorar lo que hacemos bien? Si la balanza cae sobre el lado de las debilidades, nuestro talento se verá afectado.

¿Cuánto tiempo gastamos en observar y analizar lo que otros hacen mal sin mirar lo que aportan? ¿Qué beneficio obtenemos de esto?

Nuestras fortalezas hablan de nuestra esencia, de lo que somos y de lo que no debemos negociar en ninguna situación. No sé si te has dado cuenta de que cuando negocias tu esencia suele irte mal siempre.

Si mi orientación a los resultados me hace ser poco flexible, prefiero que me ayuden a ser cada vez mejor en mi fortaleza. Esto no significa que no quiera aprender a ser más flexible, pero las debilidades quiero trabajarlas hasta el punto donde no supongan un obstáculo a mi desarrollo. Porque si me convierto en una persona que destaque por su flexibilidad, estaré perdiendo gran parte de mi capacidad de orientación para que las cosas sucedan y, por lo tanto, corro el riesgo de dejar de ser yo. Y eso es peligroso porque en mis fortalezas esta mi arma más poderosa.

Apuesto por ser acompañado a descubrir otros caminos posibles para mejorar mis fortalezas, pero que no me recuerden constantemente mis debilidades.

Si estoy en lo que me falta, no podré estar en lo que me sobra. Es como tener un pie a cada lado de la orilla de un río. O decido estar en una orilla o en la otra, pero estar en una posición intermedia no me lleva a ningún sitio. Desarrollar el talento necesita de un proceso de atención plena. Estar en la abundancia de mi talento me hace generar más talento, sin ser iluso pensando que no tengo mis lados oscuros.

¿Pueden mis debilidades transformarse en fortalezas? Te invito a responder a algunas de las cuestiones que planteo. Sobre esta última pregunta, cada vez estoy más convencido de que es imposible, porque si eso fuera factible, seguramente lo que creo que es una debilidad en realidad no lo sería.

Bajo presión

No es muy habitual generar contextos de entrenamiento en la empresa, entendiendo como entrenamiento todos aquellos momentos en los que nos permitimos probar cosas nuevas, someter nuestro talento a estímulos diferentes a los habituales para provocar un mayor y mejor número de respuestas.

Las organizaciones necesitan tiempo para permitirse aprender, y eso, en gran medida, se consigue cuando entrenamos.

En mi caso, entrenar y competir me han aportado un aprendizaje competencial que pocas situaciones pueden generar. Competir es realizar bajo presión aquello que has entrenado hasta la saciedad; entonces te das cuenta de que solamente sale bien aquello que has interiorizado.

Decía el golfista Gary Player: «cuanto más entreno, más suerte tengo». Esta frase no deja de provocarme siempre una sonrisa de complicidad, ya que se cumple siempre. Cuando has entrenado con compromiso y disciplina, es mucho más probable que las cosas ocurran.

La competición es la oportunidad de poner a prueba el entrenamiento realizado y medir tu talento frente a un gran desafío. Y para esto hay que estar preparado y estar guiado por quien puede acompañarte en este proceso. En el deporte existen grandes profesionales que preparan a los deportistas para que en el momento adecuado sean capaces de liberar todo su talento. En la empresa ocurre lo mismo. Los mentores y coaches son profesionales que ayudan a liberar el talento que todo ser humano tiene dentro.

Lo que más puedo llegar a agradecerle al deporte es el regalo que supuso para mí el entrenamiento de las competencias claves de un profesional, lo que más valora cualquier empresa para incorporar a un profesional a su equipo de trabajo: responsabilidad, disciplina, trabajo en equipo, tolerancia a la frustración, así como la gestión de las expectativas y de la incertidumbre.

Porque un buen competidor es quien sabe manejarse con destreza en situaciones de alta incertidumbre, extrayendo la mejor versión de sí mismo, y que a los ojos de los demás parezca sencilla su performance (actuación). Transmitir sencillez en lo complejo es un arte, y quizá los grandes competidores así como los grandes profesionales tienen mucho de artistas.

Pedir el balón

En un entorno tan acelerado y vertiginoso, la pereza es el escondite perfecto del talento. El deporte es uno de esos contextos maravillosos para explorar el talento por el simple hecho de que tanto deporte como talento comparten una raíz común: la acción.

Nadie es capaz de expresar todo su potencial si se esconde bajo la excusa de la pereza. En los momentos más complejos en los que la adversidad nos pone realmente a prueba es cuando los profesionales excelentes hacen algo que les diferencia: pedir el balón.

Pedir el balón significa tomar protagonismo dejando las palabras atrás y pasando a la acción: menos talk (hablar) y más walk (caminar).

Quien pide el balón lo hace porque está acostumbrado a entrenar con flexibilidad y agilidad, dos componentes claves para actuar con responsabilidad. Actuar con rigidez y dogmatismo no suele ponerte en una posición de privilegio para tener iniciativa y proactividad. Más bien todo lo contrario. Esta actitud de levantar la mano es fruto de un entrenamiento consciente, sistemático y disciplinado. Esto no significa en ningún caso que lleve al éxito inmediato, ya que todo necesita su tiempo, pero es un claro indicador de un camino trazado con madurez. No se pide el balón si no se está preparado para hacer algo grande.

Los profesionales que piden el balón no esperan que otros resuelvan las situaciones y actúan sin tener la necesidad de la aprobación constante de los demás. No responden a las expectativas que otros puedan poner en ellos, sino que responden únicamente a sus propias expectativas para ser capaces de ir más allá.

Pedir el balón está íntimamente ligado a las actitudes valientes y audaces, alejadas tanto de la temeridad irresponsable como de la cobardía de algunos cuando las cosas se ponen feas.

Seguramente lo volvería a hacer una y mil veces porque ese es el estilo de un jugador que no se amilana en las situaciones complicadas. Y sin

duda han sido más las ocasiones en que gracias a su liderazgo valiente ha conducido a la victoria a los equipos en los que ha jugado.

Un deportista o cualquier profesional tiene a su alcance la decisión de esperar pasivamente el balón o buscarlo de manera activa. El nuevo entorno profesional empieza a no dejar huecos a los que tratan de esconderse y permite aflorar el talento de quienes dan la cara, piden el balón, levantan la mano y gritan «aquí estoy yo».

La acción es emoción, y por este motivo quien no actúa se pierde la oportunidad de emocionarse y entusiasmarse con aquello que le mueve hacia una meta.

Más allá del talento

Marcus Buckingham, experto en liderazgo y analista del Instituto Gallup, participó recientemente en el World of Business Ideas (WOBI) celebrado en Madrid. Defensor del trabajo apoyado en las fortalezas, aportó una reflexión muy interesante a la hora de hablar del talento: «antes de lanzarnos a conocer nuestros puntos fuertes naturales, debemos tener claro que un punto fuerte no es aquello que haces mejor, sino lo que te fortalece; es una actividad que al realizarla te vigoriza, te hace fuerte».

De las palabras de Marcus Buckingham es posible extraer varias ideas sobre las que te invito a reflexionar:

• Enfocarse en las fortalezas. Nada tiene de ver con ser ingenuo y olvidar que todos tenemos debilidades. Trabajar sobre las fortalezas nos permite decidir cuánto tiempo dedicamos a aligerar las debilidades para que no supongan un lastre en nuestro desarrollo.

• Fortaleza es aquello que te fortalece, y debilidad es aquello que te debilita. Hacer algo muy bien es lo que denominamos desempeño, pero si hacer algo para lo que tienes capacidad te va consumiendo poco a poco, entonces no podemos llamarle fortaleza. Es una cuestión de energía. Debilidad es aquello que antes de empezar a hacerlo te roba energía y hace que pierdas el foco de atención mientras lo estás realizando.

• El talento ni es escaso ni es territorio exclusivo de unos pocos elegidos. El talento reside en todos porque nuestras fortalezas nos hablan de aquello que amamos hacer. Hacer tareas que nos entusiasman y hacerlas en los lugares adecuados abrazan este concepto.

• Los líderes necesitan imperiosamente escuchar a sus colaboradores, porque cuando dejan de hacerlo, empiezan a perder su credibilidad. Cuando no hay tiempo para escuchar con autenticidad, perdemos la oportunidad de acompañar a las personas en el desarrollo de su talento. En la escucha auténtica se inicia el verdadero liderazgo y la

cultura de un equipo.

¿Quieres hacer un ejercicio? Buckingham nos propone un ejercicio tan sencillo como interesante (suele ser habitual que lo sencillo resulte interesante): utiliza una hoja de papel y dibuja una línea que divida la hoja por la mitad. En uno de los lados escribe «me encantó» y en el otro lado «lo odié». Durante una semana recoge evidencias en un lado y en otro del papel. Cada vez que desees hacer algo, anótalo en un lado de la hoja, y cuando desees postergar algo o tratar de delegarlo porque no te gusta, escríbelo en la columna opuesta.

Si quieres encontrar tus fortalezas, empieza por trabajar sobre todas las evidencias que registraste en la columna «me encantó». Es muy posible que te resulte sencillo encontrarlas si descubres el hilo que las une.

Y aun así, después de todos estos argumentos, la realidad es que prácticamente siete de cada diez empresas apoyan sus políticas de desarrollo tratando de arreglar las debilidades de sus trabajadores. ¿Por qué ocurre esto? Seguramente en nuestra cultura y nuestra educación encontremos muchas respuestas.

La diferencia soy yo

Lejos de infravalorar todos los aspectos técnicos que están a nuestra disposición para ser mejores profesionales cada día, sin duda hace tiempo que dejaron de ser determinantes para diferenciar a los grandes referentes en cualquier disciplina profesional. Cualquier ámbito de la vida está inmerso en una permanente evolución donde la investigación y la tecnología nos ayudan a entender mejor lo que hacemos y hacerlo con mejor expertise.

Sin embargo, se hace cada día más evidente que el elemento diferenciador no está tanto en lo anterior como en nosotros mismos.

Existen tantos caminos como personas hay para aportar valor al trabajo diario. Cada profesional es diferente y único. Por este motivo, necesitamos encontrar la diferencia en cada uno de nosotros. Esta es la esencia que habla de lo que hacemos especialmente bien, de lo que nos fortalece y lo que transmitimos con entusiasmo a las personas con quienes trabajamos.

Permíteme que comparta contigo algunas de las competencias más relevantes que los estudios más recientes han detectado en los profesionales excelentes:

• Iniciativa o la capacidad para no acomodarse nunca. Poner en práctica la actitud de eterno explorador para generar aprendizajes profundos.

• Valentía, es decir, la decisión necesaria para salir de la zona de confort y enfrentar lo que nos inquieta. Solo descubren y aprenden los valientes.

• Trabajo en equipo. No somos islas. El talento individual es individualismo. El talento solo se entiende desde su esencia colectiva.

• Serenidad. Ser capaces de estar conectados a nosotros mismos

mientras vivimos en un mundo tan cambiante en el que el futuro fue ayer. Únicamente desde la serenidad es desde donde podemos evitar que las emociones menos placenteras se apoderen de nuestros pensamientos positivos.

• Complementariedad. Vivimos en un mundo hiperconectado en el que necesitamos trabajar en red y alimentar nuestros vínculos para aprender, crecer y mejorar continuamente.

• Resiliencia y espíritu de superación. Esta es la esencia del mundo del deporte. No importan las veces que te caigas, sino las que te levantes, saliendo reforzado de cada situación de aprendizaje. Es en las situaciones adversas cuando aparecen las grandes verdades. Quien resiste gana.

• Creatividad e innovación. Es mentira la frase de que «todo está inventado». Echa un vistazo atrás y verás que mucho de lo que hoy vives y de lo que hoy haces no existía hace 10 años. La innovación son los pedales de la bicicleta. Si dejas de dar pedales, terminas cayendo. Todo está esperando a ser inventado. Incluso tú.

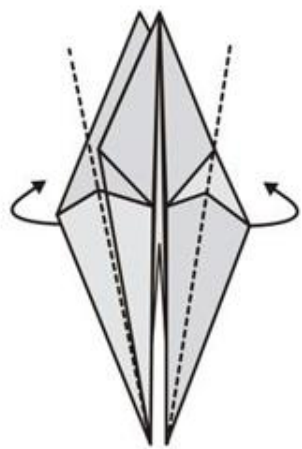
• Gestión de la incertidumbre. Vivimos en un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo donde lo que somos capaces de controlar es muy poco. Esto nos exige convertirnos en aprendices ágiles que sepan navegar en las procelosas aguas del aprendizaje permanente. Y para ello necesitamos trabajar nuestro control de la atención, para mantener el foco y la concentración en un entorno plagado de interrupciones y con gran cantidad de estímulos distractores.

Cada competencia exige un entrenamiento sistemático, responsable y consciente para que la mejora aparezca.

No esperes a estar motivado para ponerte en marcha. Ponte en marcha para que la motivación aparezca.

8

Desafiando los límites



Más allá

«Más allá de la noche que me cubre

negra como el abismo insondable,

doy gracias a los dioses que pudieran existir

por mi alma invicta.

En las azarosas garras de las circunstancias

nunca me he lamentado ni he pestañeado.

Sometido a los golpes del destino

mi cabeza está ensangrentada, pero erguida.

Más allá de este lugar de cólera y lágrimas

donde yace el Horror de la Sombra,

la amenaza de los años

me encuentra, y me encontrará, sin miedo.

No importa cuán estrecho sea el portal,

cuán cargada de castigos la sentencia,

soy el amo de mi destino:

soy el capitán de mi alma».

Este poema victoriano que sirvió de inspiración y aliento a Nelson Mandela a lo largo de sus 27 años de cautiverio en la prisión de Robben Island también nos sirve para entender la importancia de buscar la inspiración en el trabajo de otras personas con el firme objetivo de mejorar día a día.

Permíteme repasar algunos de los fragmentos de este poema. Para mí el alma es la esencia de cada uno de nosotros, lo que realmente somos, lo más nuestro y lo que nos define a fuego. Ser agradecido por tu esencia incluso en los momentos más oscuros es un acto de responsabilidad, que es de lo que habla este poema.

Son muchas las «azarosas garras de las circunstancias», son muchas las situaciones que no elegimos, que se presentan sin haberlas solicitado. No podemos pensar que tenemos poder de elección sobre todas las cosas, pero siempre podremos ser libres de elegir como afrontarlas.

No caer en el victimismo, en ser el resultado del destino, en sufrir las consecuencias de la mala suerte y bajar la cabeza. ¡Cuánto tiempo llegamos a perder lamentándonos continuamente por nuestra mala fortuna! Y encontramos las excusas y justificaciones necesarias para no afrontar las situaciones que aparecen en nuestra vida sin la actitud necesaria para vivirla. Muchas veces solo necesitamos vivir porque en la vida descubrimos cómo mantener invicta nuestra alma, nuestra esencia: «soy el amo de mi destino, soy el capitán de mi alma».

Este último fragmento me conecta con aquellos que deciden luchar contra sus miedos frente a enfermedades que se presentan de manera injusta y cruel, pero que hacen que saquen su alma guerrera y luchen por una victoria que, en muchos casos, inspira y transforma.

Kaizen

Kaizen es una palabra japonesa que se puede entender como «mejora continua» y que la expresión «¡hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy!» resume a la perfección.

Para muchos autores la definición se basa en que la palabra kaizen es una derivación de dos ideogramas japoneses: kai es cambio y zen es bueno (para mejorar). De este concepto procede la idea de nunca pasar un día sin haber hecho alguna pequeña mejora.

El sumo es el deporte nacional japonés. En cada competición, además del vencedor, se entregan tres premios más que recompensan la habilidad de un deportista, el desempeño y el espíritu de pelea. Este último premio se otorga a aquel deportista que, con independencia del resultado final que haya obtenido, demuestra que ha peleado de manera excepcional durante el tiempo que dura la competición. Estos premios valoran el proceso por encima del resultado. Y es que el kaizen habla de la excelencia por encima de la exigencia. Practicar el kaizen nos permite disfrutar del esfuerzo del camino sin olvidarnos de nuestras metas, pero poniéndole presente a nuestras acciones: aquí y ahora.

«Cuanto más simple y sencillo, mejor». Esta filosofía pone el foco en los pequeños detalles que hacen que, de manera invisible, generemos grandes cambios. Pero para ello es necesario detectar las áreas en las que está dividida nuestra vida, ya que esto nos permite abordarla de manera más sencilla. A la sencillez se accede después de mucho entrenamiento. La excelencia tiene mucho que ver con la sencillez.

Una de las claves del kaizen es el movimiento, romper con el sedentarismo de nuestras vidas. La Organización Mundial de la Salud (OMS) alerta de los problemas que se derivan del sedentarismo y lo sitúa como el cuatro factor de riesgo de mortalidad global con 3,2 millones de muertes anuales. Y si bien esto nos habla de lo físico, ¿qué ocurre con nuestro sedentarismo emocional?, ¿qué sucede cuando no entrenamos nuestra capacidad de mejora continua?

«Si te parece que tienes todo bajo control […], tal vez se debe a que no estás corriendo todo lo que podrías», dice Mario Andretti, ex piloto de Fórmula 1).

El kaizen es la lucha contra la resignación física y emocional que los seres humanos podemos llegar a tener frente al futuro. Por tanto, es una herramienta para combatir el miedo a vivir.

No aprendemos nada de repente, sino que lo hacemos a base de pequeños avances. Así como un niño consigue andar después de muchos intentos, los adultos somos capaces de mejorar día a día gracias a pequeñas acciones que nos permiten alcanzar metas.

¿Qué tiempo te has dedicado hoy solamente a ti? ¿Cuánto tiempo dedicas a tu kaizen? ¿Qué mejoras has introducido en tu día a día? ¿Qué pequeña acción sencilla vas a hacer hoy para mejorar alguno de los ámbitos de tu vida?

Tres razones para abandonar el victimismo

Me gustaría compartir contigo tres motivos que nos acercan cada día un poco más a lo que esperamos de nosotros mismos, incluso a ir más allá de nuestras propias expectativas:

1. No existe libertad sin responsabilidad.

No querer conocer, no querer aprender nos esclaviza al yugo del victimismo, disfrazado de comodidad y de facilidad. Lo rápido y fácil no nos hace esforzarnos. La primera vez que te rindes es la más difícil de todas. Luego la cosa empieza a ser mucho más sencilla.

«Hemos levantado la estatua de la libertad sin haber construido primero la de la responsabilidad», aseguraba Viktor Frankl.

Cuando aprendemos a buscar culpables cada vez que una contrariedad sucede, le damos alimento a nuestro victimismo. Encontrar un culpable es el entrenamiento perfecto para entrar en el club de la víctima. Con cada entrenamiento te haces más experto en encontrar culpables que te saquen de un aprieto. Y sin darte cuenta has conseguido convertirte en el personaje que representas.

«Estamos produciendo seres humanos enfermos para tener una economía sana», afirma Erich Fromm.

Cada actitud victimista hace enfermar un poco más. Quizá sea porque a determinados dirigentes de la sociedad actual les resulta más cómodo adiestrar en estos comportamientos a quienes se dejan adiestrar.

2. No te creas aquello que te contaron por el simple hecho de que te lo contaran.

Una de las cualidades que caracteriza a las personas que protagonizan sus vidas es la de estar en constante actitud de revisión de los

paradigmas establecidos. No por el hecho de que me hayan contado que las cosas deben hacerse de una manera determinada mi comportamiento ha de responder a ese juicio.

«Uno puede estar a favor de la globalización y en contra de su rumbo actual, lo mismo que se puede estar a favor de la electricidad y contra la silla eléctrica», dice Fernando Savater.

No des por sentadas las cosas tan solo porque alguien en un momento determinado te ha repetido hasta la saciedad cómo debían hacerse. No aceptemos todo aquello que de manera sutil e inconsciente ha ido calando como lluvia fina en nuestro sistema de creencias sin antes haberlo puesto en duda. Lo que ayer era útil puede que hoy ya no lo sea. No te acomodes.

3. El victimismo tiene corto recorrido; la libertad es una carrera de fondo.

«La responsabilidad es una cara de la moneda, la otra es la libertad. Si no quieres responsabilidad, no tendrás libertad, y sin libertad no existe el crecimiento», afirmaba Osho.

En una sociedad donde el largo plazo es casi una utopía parece complicado apostar por ser libres. El corto plazo se alimenta del miedo, y el victimismo bebe de sus aguas. Solo si te enfrentas a tus miedos te deshaces de tu victimismo regalándote el premio más buscado: a ti mismo y lo que puedes llegar a ser.

Tres motivos por los que merece la pena ser creativos

Si un niño pinta saliéndose de las rayas, le ponemos un profesor de refuerzo: seguimos sin entender el gran valor de la creatividad en nuestras vidas. Son muchos los motivos por los que merece la pena ser creativos y la mayoría son altamente rentables:

1. Ser creativo es tener coraje y trabajar muy duro.

«Llama experiencias a tus dificultades y recuerda que cada una de ellas te ayuda a madurar», decía Henry Miller.

Nuestro cerebro, que ocupa solo un 2% de nuestro organismo, demanda un 20 % del oxígeno y las calorías del cuerpo humano. ¿No somos creativos o realmente no nos compensa esforzarnos y entrenar esta capacidad? Nadie ha dicho que entrenar sea una tarea sencilla. En el deporte, en las artes o en cualquier faceta donde el entrenamiento es de vital relevancia (y mucho me temo que son el 99,9% de las situaciones), el gasto de energía es importante, lo que seguramente unido a una buena alimentación favorece que tengamos una salud inmejorable.

2. Las grandes ideas no asustan a los creativos.

«La vida nos manda regalos envueltos en problemas», sentencia Juan Carlos de Pedro.

El ser humano funciona con sus ideas como con el resto de las cosas a las que se enfrenta. Si son muy pequeñas, se apodera de ellas, pero si son demasiado grandes, huye. Con las grandes ideas suele pasar lo mismo. Huimos de grandes ideas porque llegan a atemorizarnos. Las personas que han entrenado la creatividad no se asustan tan fácilmente.

La es-que-zofrenia no va con ellos.

Si tener coraje requiere, indispensablemente, tener una visión positiva de las cosas, la creatividad es optimismo inteligente, tal y como muy bien define Carlos Hernández www.dosabrazos.com.

La es-que-zofrenia nos paraliza y nos impide pasar a la acción. Nos llenamos de «es ques» frente a todo lo que nos resulta desconocido.

«El caos es el orden que todavía no comprendemos», afirma Gregory Norris-Cervetto.

Cuando aprendamos a ver el caos como una nueva realidad por descubrir será porque hemos entrenado lo suficiente nuestra inteligencia creativa.

Fish

Fish es un superventas de management (gestión) que aborda la necesidad de encontrar la motivación que nos mueve para ir más allá de nuestras expectativas.

Siempre he tenido claro que no somos capaces de motivar a nadie; es más, no debemos emplear nuestro tiempo en esto. Más bien la idea radica en generar espacios, contextos para que los demás encuentren su motivación. Lo que motiva a unas personas no motiva a otras. La clave radica en acertar con la tecla que permite a las personas descubrir por sí mismas qué les mueve a la acción.

Los autores de esta obra dan cuatro claves para conseguir entornos motivadores, que me gustaría compartir contigo. La primera, y que engloba a las otras tres, es elegir tu actitud. Mientras leía el libro de Rafa Nadal Mi historia, encontré un pasaje que ilustra perfectamente esto. Se lo dijo su tío Toni antes de la final del Open de Australia en la que Rafa, después de más de cinco horas de partido en la semifinal contra Verdasco, se sentía físicamente maltrecho y con la clara idea de que no iba a poder vencer a Roger Federer. Nadal reconoce que fue la mejor charla que ha tenido con su tío:

«Encontrar la motivación para ganar es decisión tuya. Por muy mal que te sientas ahora, es probable que nunca vuelvas a tener la oportunidad de ganar el Open de Australia como la que tienes hoy. Aun en el caso de que no tengas más que el 1% de posibilidades de ganar este partido, aprovéchalo. Exprime hasta la última gota de ese 1%».

La segunda es jugar. Siempre he creído que el motor que me ha movido durante toda mi vida ha sido aprender, y de forma invariable he intentado hacerlo mediante el juego. De eso mis padres tienen mucha parte de responsabilidad. Simplemente permitieron que lo entrenara desde muy pequeño, y eso me facilitó ver con mucha frecuencia el lado positivo de las cosas. Aplicado a tu trabajo, sea cual sea, te permite disfrutar de lo que haces.

La tercera consiste en ser capaz de alegrar el día a los demás. Hablamos de la capacidad que tenemos de generar un adecuado clima afectivo allá donde vayamos. Ya tenemos muchos ejemplos de personas con comportamientos tóxicos que parece que disfrutan manteniendo a los demás en una tensión constante, deshumanizando todo lo que hacen. Está claro que son generadoras de miedo y que antes o después terminarán apartadas.

¿Quién quiere estar con gente que transmite emociones negativas?

El esfuerzo y la actitud frente a la frustración

Una vez que tomamos la decisión de hacer algo, empieza una fase en la que, debido a que los resultados no llegan fácilmente, comenzamos a caer en el desánimo.

Ante las experiencias de fracaso, aparecen dos respuestas. Una va relacionada con los sentimientos de coraje y amor propio. La segunda respuesta lleva consigo sentimientos de desánimo. Carol Dweck y Martin Seligman han estudiado en numerosas ocasiones este fenómeno, en el que constatan cómo algunas personas son capaces de generar la primera respuesta y otras se enganchan con facilidad al desánimo.

¿De dónde surgen estas diferencias? En gran medida, las diferencias proceden del sistema de creencias de cada individuo y, en concreto, de la creencia sobre la propia capacidad para mejorar, sobre lo que supone el fracaso para cada uno de nosotros y sobre la competencia percibida a la hora de enfrentarse a los problemas.

Es curioso que en la sociedad española, cuando consideramos a una persona una fracasada, generamos directamente el juicio que nos lleva a no volver a darle una oportunidad. En lugar de entender que hizo algo erróneo, pensamos que es una persona fracasada en todo lo que haga.

La pregunta que me hago es: ¿realmente existe el fracaso? Yo creo que solo fracasa quien no hace. Es posible que este término solo exista en nuestras actitudes más cobardes. Todo lo demás es aprendizaje, siempre y cuando dispongamos de la humildad necesaria para recibir el feedback necesario y transformarlo en un aprendizaje significativo.

José Antonio Marina también hace referencia a la competencia percibida que nos permite enfrentarnos a los problemas. Para desarrollar esta competencia debemos colocar a las personas frente a retos difíciles pero alcanzables que les permitan experimentar situaciones de «éxito merecido». ¿Recuerdas cómo te sentiste cuando fuiste capaz de conseguir algo que te resultaba difícil? ¿No quieres

volver a experimentarlo?

En este sentido, merece la pena recordar la siguiente frase de Nordstrom y Ridderstale, autores de Funky Business: «hay que fracasar pronto para aprender a triunfar antes».

Terror al error

Leo una referencia que Francesc Miralles, articulista habitual de El País Semanal y autor de multitud de libros de desarrollo personal, hace a Gabriel García del Oro sobre el terrible miedo que tenemos a equivocarnos. Te lo transcribo literalmente:

«El error nos produce terror. También vergüenza y culpa. Bajamos la mirada y nos reprochamos no haber sido capaces de acertar, de escoger la opción correcta. Desde pequeños hemos vivido en una sociedad que premia el acierto y penaliza el error. Cuando nos presentamos a un examen, si acertamos la respuesta sumamos, mientras que los fallos cuentan cero. El error para nuestro sistema educativo es estéril y vacío, nada se puede sacar de él».

Este miedo a equivocarnos nos lleva a no tomar decisiones, es decir, se transforma en miedo a decidir. Por lo tanto, lo mejor es que decidan otros; así no me equivoco. Y si estamos dentro de un colectivo, lo que conseguimos es ir diluyendo cada vez más nuestra libertad en pos de que otros tomen las decisiones por nosotros.

Marcelo Bielsa, entrenador de fútbol, cuando dirigía al Athletic de Bilbao, dijo una frase que de vez en cuando utilizo para explicar este concepto: «el liderazgo se ve en la derrota, y el líder solo es bueno si ha superado la adversidad. Las operaciones y los cambios se hacen en la victoria, no en la derrota. La adversidad es el momento de observación de las cosas».

La parte más interesante de esta reflexión recae en la última frase: la adversidad es el momento de observación de las cosas. La observación requiere tiempo, disciplina y mucho entrenamiento. Y lo requiere para averiguar qué es lo que se debe examinar. Porque cuando analizamos con profundidad, descubrimos muchas claves que nos permiten enriquecer nuestro mapa de la vida, hacerlo más útil y generar, por tanto, aprendizajes más significativos.

En estos momentos en los que se celebran constantemente tantos acontecimientos deportivos podemos fijarnos en el sinfín de

oportunidades en las que vamos a observar este fenómeno. La dualidad del error y el acierto, del éxito y el fracaso acompaña a millones de deportistas en su día a día. ¿Y quiénes obtienen resultados excepcionales? En muchas ocasiones, aquellos que descubrieron qué era lo que debían observar, lo que querían observar y los que decidieron aprender de sus aciertos y de sus errores.

Vivimos en una sociedad que valora mucho más el conocimiento que la capacidad para aprender. Permitir el error es abrir la puerta al aprendizaje de las personas; es darles una oportunidad para observar con otras gafas la realidad que tienen delante; es una oportunidad para que las personas se reinventen, para que se levanten y sigan peleando, para que encuentren quién les acompañe por el camino del desarrollo de su talento por el que en un momento determinado decidieron apostar.

Las 10.000 horas de Ericsson

Resulta muy fácil pensar que los grandes deportistas, los músicos virtuosos y los artistas mundialmente reconocidos son lo que son gracias a un don divino con el que nacieron, que fueron tocados por la varita mágica que les ha permitido estar en un lugar privilegiado y muy ansiado por el común de los mortales.

Las investigaciones del psicólogo Anders Ericsson han demostrado que el camino a la maestría está al alcance de todo el mundo, de todo aquel que decida estar dispuesto a practicar lo necesario y a asumir el sacrificio que esto implica.

Sí, pero ¿cuánto tiempo? Según los estudios que Ericsson llevó a cabo con deportistas y músicos de elite, habría que practicar, al menos, 10.000 horas repartidas a lo largo de más de diez años.

Eso sí, una práctica deliberada, consciente y orientada a aumentar todo el abanico de posibilidades. Practicar no es repetir siempre lo mismo, sino probar nuevas alternativas, investigar nuevas posibilidades, asumir riesgos, desaprender para volver a generar aprendizajes más valiosos, trabajar en contextos de incertidumbre que nos exijan lo máximo de nosotros mismos.

Para esto, es imprescindible gozar de una sana autocrítica, grandes dosis de humildad y un ejercicio constante de revisión de los objetivos.

La lectura de este estudio nos permite entender que dedicar 10.000 horas de trabajo deliberado no es garantía de que vayamos a ser los números uno en aquello que nos propongamos. Seguramente no, pero lo que sí podemos llegar a conseguir es desarrollar nuestras capacidades al máximo.

No podemos intervenir en lo que nos viene dado genéticamente, pero sí en nuestra capacidad para aprender y, por tanto, esto nos exige trabajar con profundidad en identificar cuáles son nuestras áreas

fuertes, nuestro potencial a desarrollar, aquello en lo que destacamos y que disfrutamos haciendo.

Ser campeón es una actitud

Ser campeón no se reduce solo a la consecución del objetivo. Si es así, corremos el riesgo de sentirnos fracasados en el caso de que no lo alcancemos. De hecho, conseguir una meta depende de muchos factores, algunos de los cuales están muy lejos de nuestro control, y más si cabe cuando hablamos de situaciones de alta complejidad. Sin embargo, la actitud es la clave para convertirse en un campeón.

La actitud habla de la predisposición que tenemos frente a la meta. La actitud pone el foco en el camino hacia ella, en la manera en la que nos vemos como campeones sin haber conseguido la meta. Pero cuando no dejamos de soñar con ella permitimos dar una oportunidad a comenzar a cambiar, a evolucionar, a transformarnos y a reinventarnos en busca de nuestro objetivo. Y si no lo alcanzamos, no importa, porque lo importante fue y será siempre la manera en la que nuestra actitud nos transformó.

No se nos ha de olvidar que siempre somos libres y responsables al 100% de nuestra actitud. Nadie nunca podrá tener el poder necesario para conseguir que cambiemos nuestra actitud si no es lo que queremos. Nadie tiene el poder de conseguir que nos rindamos si no es lo que hemos elegido. Nadie tiene poder sobre nuestra libertad a la hora de decidir con qué fuerza entrenamos para vernos campeones.

Quizá detrás del lema del Atlético de Madrid «ser campeón es una actitud» se esconde una clave que deberíamos marcarnos a fuego en estos tiempos que corren: salir victorioso depende en gran medida de nosotros o al menos es lo único en lo que podemos influir para ser campeones.

Y son miles los argumentos que podemos buscar para justificar por qué no salimos victoriosos de los desafíos que se presentan ante nosotros. Incluso ni siquiera somos capaces de identificar muchas situaciones como desafíos apasionantes. Y si no somos capaces de vivir la vida como un desafío, ¿cómo vamos a entrenar con pasión para creernos campeones? Una persona se siente campeona cuando supera un desafío. Si no ves el reto en nada de lo que te rodea, no tendrás la oportunidad de salir victorioso en la vida.

Me alegro mucho de la victoria de la actitud, de la victoria de quien no se rinde por muy difícil que sea el desafío, de quien es pequeño y valiente, de quien no se conforma con lo establecido y nunca se acomoda, de quien lucha cada minuto, cada detalle.

La vida es territorio de los valientes que creen que la actitud es el camino de la victoria.

Los grandes desafíos del ser humano

Creo que la aventura de los seres humanos reside en la capacidad de reinventarnos a nosotros mismos, de diseñar la persona que queremos ser.

Rafael Echeverría, referente del coaching ontológico, reflexiona sobre los grandes desafíos del ser humano en la búsqueda de su propia superación y transformación personal.

Un desafío es un reto difícil al que queremos enfrentarnos. Un desafío requiere de personas que decidan ir de frente hacia lo desconocido. Cada una a su ritmo, pero hacia delante.

Para este pensador chileno los seres humanos tenemos dos grandes desafíos, y según cómo sea nuestra respuesta a estos desafíos, así construiremos nuestra capacidad para dar sentido a nuestra vida y para abordar las crisis de sentido por las que en algún momento pasamos.

El primero es el desafío de aprender, es decir, el desafío de transformarnos, la necesidad vital del ser humano de indagar en el misterio de la vida para ir más allá, trascender y superar muchos límites que parecían inalcanzables.

El segundo se refiere al desafío de emprender, entendido como el reto de transformar el mundo en el que habitamos, de «producir obras capaces de trascendernos una vez que nos hayamos ido».

La gran riqueza de ambos desafíos está en su complementariedad, ya que si aprender nos permite modificar los entornos en los que vivimos, estas transformaciones que cambian nuestro mundo también nos cambian a nosotros mismos.

Y es que el sentido de la vida no es algo que debamos dejar en manos de lo divino. Más bien es algo que requiere que lo tomemos por las

riendas. Es algo que nos toca en primera persona, ya que el sentido de la vida propia es eso, propia. Y si no tomas las riendas, serán otros los que las tomen por ti. Entonces vivirás la vida que otras personas quisieron o estimaron adecuadas para ti. Es triste pero más frecuente de lo que pensamos. Por ese motivo algunas personas no encuentran nunca el sentido de la vida que están viviendo, y se rinden, se resignan a dejar pasar día tras día; solo esperan que el siguiente fin de semana sea idéntico al anterior.

Por eso en el desafío constante de aprender y emprender está el sentido de la vida.

Quien resiste gana

«Tener la certeza de que vas a perder no es razón suficiente para no luchar con convicción hasta el final», asevera Toni Nadal.

Todos nacemos con un tipo de temperamento concreto. Forma parte de nuestra personalidad, es innato, heredado y poco variable. Sin embargo, otro componente de nuestra personalidad es el carácter, que, al contrario que el temperamento, es adquirido y sometido a la educación y al aprendizaje.

En lugar de hablar de formar el carácter, me gusta pensar que resulta más adecuado hablar de forjar el carácter, ya que es la manera de vincularlo con la adversidad. Un carácter maduro y sólido se construye aceptando que la vida está llena de obstáculos con los que no se negocia. Decía Winston Churchill que con los problemas no se pacta; o los vences o te vencen. Y así es, y no de otra manera, como se forja el carácter.

El carácter se forja navegando en la incomodidad que el maestro regala de forma generosa al aprendiz para que este sea capaz de hacerse cargo de lo que le sucede.

Y si sabemos esto, ¿qué nos lleva a no entrenarlo? Una sociedad acomodada con una creciente cultura de la inmediatez no parece que sea el contexto más favorable para comprender que lo que más valoramos siempre es aquello que conseguimos con esfuerzo. Lo que nos hace estar más orgulloso de nosotros mismos tiene más que ver con lo que somos capaces de conseguir con nuestro entrenamiento que con lo que nos es regalado genéticamente.

Sin duda alguna, como en tantas ocasiones, no podemos esperar a la edad adulta para entrenar el carácter. Es demasiado tarde. Tendríamos que acompañar a las personas desde la infancia a convivir con la incomodidad. A mayor comodidad, más fácil es perder la atención. Solo cuando estamos incómodos es cuando necesitamos estar más enfocados en lo que queremos conseguir. La comodidad relaja y descuida los objetivos.

Dice Toni Nadal de su pupilo Rafa que es el tenista que más partidos ha ganado jugando mal. Y eso se debe a cómo ha forjado su carácter a lo largo de su vida deportiva. Un carácter que le impide dar por perdido un partido.

Trabajando hasta la extenuación el carácter impediremos que aquellos automatismos nada favorables de nuestro temperamento se hagan con el control de nuestras respuestas.

En la adversidad siempre existirán aspectos que podemos controlar y otros que, hagamos lo que hagamos, será imposible controlarlos. Frente a lo que podemos controlar, será imprescindible trabajar de modo permanente la responsabilidad individual persiguiendo hasta el final los objetivos y proyectos que nos hayamos marcado.

Sin embargo, ¿qué hacer con lo que no podemos controlar? Es sencillo: aguantar, resistir, porque al final quien resiste gana.

El carácter se demuestra cuando somos capaces de aguantar las situaciones que no controlamos, pero en las que persistimos con tenacidad infinita, y cuando no culpamos a las circunstancias de los resultados que aun siendo nuestros no nos gustan.

La milla milagro

Hasta mayo de 1954 los fisiólogos del ejercicio opinaban que el ser humano era incapaz de recorrer la distancia de una milla (1.609 metros) en menos de cuatro minutos. Era una barrera nunca superada por ningún atleta, por lo que se había convertido en una creencia colectiva relacionada con los límites humanos. Pero fue el 6 de mayo de ese mismo año cuando el atleta británico Roger Bannister fue capaz de correr en Oxford esa distancia en 3:59.4, con lo que rompió una creencia limitadora que, por el simple hecho de resultar imposible, se había transformado en un paradigma.

Ese mismo año fueron muchos los atletas que rebajaron la barrera de los cuatro minutos al correr esta distancia.

La historia de Roger Bannister estará siempre ligada a su gran hazaña deportiva. Su legado trasciende al mero éxito deportivo. Sus 3:59 supusieron la superación de uno de los mayores desafíos del atletismo. Los 1.609 metros habían sido infranqueables hasta que el 6 de mayo de 1954 Bannister, sobre la pista de ceniza de Iffley Road, lo logró.

Y si correr en menos de cuatro minutos era, antes del británico, un empeño imposible, después se convirtió en algo habitual, y en la actualidad al alcance de decenas de atletas.

En ocasiones abandonamos nuestros sueños por considerarlos imposibles. La mejor forma de alcanzarlos es entrenando nuestro talento.

De la misma manera que en una carrera de atletismo no existen atajos hacia la meta, en la apuesta por el talento de las personas, los equipos y las organizaciones sucede exactamente lo mismo.

Entrenar el talento parte de la decisión consciente de cada uno de nosotros, y, por tanto, nace de la libertad de decidir qué futuro deseamos tener.

El talento necesita de otros talentos, y el deporte siempre nos enseña que podemos retarnos de manera constante para encontrar la mejor versión de nosotros mismos.

Dueños de nuestras actitudes

La actitud que Rafa Nadal tiene cada vez que salta a una pista de tenis resulta conmovedora. Cada partido y cada punto son básicos para conseguir el éxito. Y esos puntos se dan, en su gran mayoría, en los momentos menos glamurosos, en los lugares menos visibles, pero sustentan también el éxito del desarrollo personal de cada persona. Dice Denis Waitley lo siguiente:

«El tiempo es un jefe que ofrece igualdad. Cada ser humano tiene exactamente el mismo número de horas y minutos cada día. Las personas ricas no pueden comprar más horas. Los científicos no pueden inventar más minutos. Y no puedes guardar tiempo para gastarlo otro día. Aun así, el tiempo es increíblemente justo y misericordioso. No importa cuánto hayas perdido en el pasado, todavía tienes un día completo. El éxito depende de que hagas un uso prudente de él mediante la planificación y el establecimiento de prioridades».

Nuestro lenguaje nos traiciona tanto que nos hace poner el foco en dos aspectos que a menudo nos limitan: lo que nos pasa y el tiempo que se nos pasa. Cuando tan solo eres un actor secundario de tu vida, estos dos factores la controlan y se convierten en sus protagonistas. Se trata de dos factores sobre los que no podemos decidir, pero a los que culpamos a lo largo de la vida, incluso a veces hasta que se nos agota.

Sin embargo, podemos cambiar el lenguaje que utilizamos y hacer uso de la libertad de optar por estas dos soluciones: la actitud y el uso del tiempo. Ambas están plenamente bajo nuestro control, ya que podemos decidir cómo utilizamos el tiempo que nos ha sido concedido y con qué actitud afrontamos aquello que no elegimos.

Son dos soluciones que no entienden de tipos de personas, clases sociales o juicios de valor. Son regalos que nos son concedidos de manera gratuita y generosa, pero que no todas las personas son capaces de percibir como un tesoro.

Si crees que no puedes mejorar, no sabes nada de la vida

«Si crees que no puedes mejorar, no sabes nada de la vida […] eso no significa que vayas a ganar más». Con estas palabras se dirigía Rafa Nadal a los aficionados y a la prensa después de convertirse en el primer tenista de la historia en conseguir ocho títulos en el mismo Grand Slam.

Gran lección que nos pone en bandeja esta victoria: «resistir significa reconocer, admitir que las cosas son como son y no como me habría gustado que fueran, y mirar hacia delante, no hacia atrás, lo cual significa hacer balance de lo que hay y pensar fríamente».

Nadal ya no es un mero deportista; se ha convertido en uno de esos pocos ejemplos de cómo el deporte es capaz de ir más allá de los objetivos establecidos.

Cuando los modelos que nos rodean y nos empapan a diario hacen hincapié en batir nuevos récords y en ir más allá de los límites para ser más rápido, más fuerte u ocupar el número uno, nos encontramos con un chico cuya motivación está, según reconoce, en «intentar mejorar en cada momento, jugar con toda la pasión que tenga, disfrutar de estos momentos y disfrutar de la competición o cuando estás en apuros y tienes que encontrar soluciones […] La motivación es amar el deporte, valorarlo y disfrutar de lo que uno hace».

Cuando compartía tiempo de formación con deportistas o directivos y trataba de transmitir el concepto de que lo importante no es el objetivo, sino el proyecto que lo integra, me hubiera gustado tener un buen ejemplo que poner. Ahora Nadal me lo sirve en bandeja.

Cuando has conseguido algo que nadie antes había logrado y tus palabras alimentan la importancia de poner el foco en el proceso, en la manera en la que caminas hacia la consecución de un proyecto personal, entonces es que has entendido el secreto del éxito.

Lo que te mueve es el amor y la pasión por lo que haces. No lo digo yo, lo dice Nadal, pero bien podría salir de la boca de muchos otros que aman lo que hacen y hacen lo que aman. Tan sencillo de decir y tan laborioso de conseguir.

Amar, valorar y disfrutar: tres ideas claves que se convierten en el motor de la transformación del ser humano.

«Los que no dudan es porque son arrogantes. Por supuesto que tengo dudas, pero trabajo para estar aquí. Si no trabajo, es seguro que no vuelvo». Quien no duda no crece. Ese es el motivo por el que la duda nos abre de par en par las puertas al crecimiento y a la transformación.

Herminator

Hermann Maier, austriaco, nacido en 1972, ha sido uno de los mejores esquiadores de la historia. Aunque de pequeño no tenía demasiado interés por el esquí (incluso fue enviado a casa porque en su escuela de esquí pensaban que era demasiado débil), fue a partir de los 15 años cuando comenzó una carrera deportiva plena de éxitos, que culminó con dos oros olímpicos en los Juegos de Nagano de 1998, otras dos medallas en Turín 2006 y varios campeonatos del mundo.

Precisamente Nagano fue escenario de sus éxitos y de sus derrotas. Sufrió una de las más escandalosas caídas que se recuerdan en este deporte cuando perdió el control a más de 100 Km por hora. Sin embargo y de manera casi milagrosa, se levantó y continuó en pie con solo unos golpes en rodilla y hombro.

Pero el episodio que marcó su vida deportiva se produjo en 2001 a causa de un accidente cuando conducía su moto para ir a un entrenamiento. Por culpa del accidente estuvo a punto de perder una pierna que, gracias a los médicos que le intervinieron, fue capaz de salvar casi de manera milagrosa. A partir de aquí y con muy pocas posibilidades de hacer una vida normal, comenzó un proceso que duró prácticamente dos años antes de volver a competir en la elite.

Y lo hizo en 2003, cuando nadie pensaba que pudiera ser posible. Gracias a esto se ganó el apodo de Herminator por su indestructibilidad.

Desde entonces y hasta el 2009 continuó compitiendo y cosechando éxitos, aunque tuvo que anunciar su retirada por problemas en su rodilla derecha. Posiblemente el éxito de la vida deportiva de Hermann Maier esté sustentada en su capacidad de superación, su claridad en los objetivos, su proyecto deportivo y su capacidad de resiliencia.

La historia de Maier ilustra maravillosamente bien el protagonismo frente a lo que nos sucede en la vida. Su meta no estaba en volver a caminar, sino en seguir haciendo aquello que le apasionaba, lo que

daba sentido a su vida diaria. No podía permitirse sacrificarlo, y por eso fue capaz de superar todos los obstáculos.

Cuando tenemos objetivos retadores y complejos, nuestro rendimiento mejora siempre. La actitud competitiva en el deporte y en la vida nos facilita el hecho de llegar más allá de donde nos habíamos imaginado.

Haile Gebrselassie

Contar su historial deportivo sería perderse en un listado innumerable de medallas olímpicas y en campeonatos del mundo sobre su distancia favorita: los 10.000 metros.

Pero lo que realmente hace que su historia deportiva adquiera verdadero valor es la manera con la que este deportista ha afrontado cada uno de sus retos.

Como bien dice Haile, la confianza solo se consigue entrenando. Hasta tal punto llegó su confianza que le llevó a afrontar un nuevo reto más allá de la distancia que le había convertido en uno de los atletas más laureados de la historia. Decidió que se enfrentaría a la más importante de todas las pruebas atléticas: el maratón.

Tal fue el poder de su confianza que llegó a dejar en evidencia al eminente matemático Jan Magnus, especializado en econometría y considerado como uno de los mayores expertos en estadística y matemáticas. Magnus, junto con John Einmahl, profesor de la Universidad de Tilburg, se sentó frente a un ordenador y comenzó a desarrollar complicadas fórmulas matemáticas para desarrollar la teoría del valor extremo.

Uno de los apartados contenía hasta dónde podían llegar los récords mundiales de atletismo. No incluía todas las pruebas. El rigor del estudio obligaba a hacerlas solo sobre aquellas en las que era posible realizar una estimación real. Salieron récords increíbles. Por ejemplo, 9:29 en 100 metros. Analizando estas marcas podría asegurarse que estamos hablando de récords extremos, donde se situarían los límites del hombre y de la mujer. En estos mismos límites situaba el récord del maratón masculino en 2h04:06.

Bien, pues el 28 de septiembre de 2008 Gebrselassie estableció un nuevo récord del mundo en esta distancia en las 2h03:58 con que desafió los límites humanos y las teorías matemáticas.

En una entrevista en un periódico español Haile Gebrselassie decía lo siguiente: «mi mayor ídolo es Nelson Mandela. Él nos enseñó la dureza, la necesidad de ser pacientes y saber esperar». Quizá comparar dos décadas de asfixia carcelaria con 35 Km de carrera diaria sea sumamente arriesgado, pero el horizonte es el mismo: gloria y resistencia, ya sea política o deportiva.

Los límites Baumgartner

Felix Baumgartner abrió un domingo todos los noticiarios de medio mundo con una hazaña cuando este austriaco de 43 años destrozó tres barreras históricas.

La primera de ellas fue la de convertirse en el primer ser humano en romper la velocidad del sonido sin apoyo mecánico en una caída libre. La segunda barrera fue la de haber realizado la caída libre desde el punto más alto, 36.576 metros, cuando el récord anterior, establecido 52 años atrás, era de 31.333 metros. Por último, también consiguió hacer el vuelo tripulado en globo al punto más alejado de la Tierra, 36.576 metros, cuando el anterior récord era de 34.668 metros.

Sin duda alguna lo que más nos fascinó a todos los que seguimos este último desafío fue ver cómo el ser humano sigue siendo capaz de retarse de manera constante y de superarse cuando todos piensan que es imposible. Nos puede parecer una locura y que no merece la pena poner en riesgo la vida por algo que, a simple vista, no lleva a ningún sitio. Sin embargo, son estos ejemplos los que han roto tantas barreras a lo largo de la historia.

En momentos en los que estamos escasos de referencias inspiradoras Felix Baumgartner representa algo que día a día cada uno de nosotros trata de hacer. Felix tardó cinco años en prepararse para un reto que tan solo duró algo menos de 10 minutos.

Dedicar cinco años preparándose a diario para 10 minutos, entrenando, trabajando duro para retarse de esta manera no es fruto de una mente alocada, sino más bien es el resultado de un trabajo minucioso y excelente.

Si nos quedamos tan solo con que estas cosas son fruto de unos pocos locos, entonces nuestra mirada será muy pobre. No habremos entendido nada.

Y tú, ¿cuánto entrenas para superar tus retos?

No más clasificaciones estúpidas

Cuando está a punto de terminar el año, muchas revistas y semanarios dedican sus portadas y contenidos a elaborar clasificaciones de aquellas personas que han sido importantes a lo largo de los 12 meses anteriores. Incluso algunas de ellas, con bastante desacierto, presentan el ranking de las personas que más dinero han ganado ese año. Sinceramente no sé si es lo más correcto que, con la que nos está cayendo, nos pongamos a destacar a las personas o familias más adineradas del momento.

Pero el caso es que a mí me gustaría, en lugar de hacer una clasificación, destacar a alguien que, por méritos propios, está en mi número uno. Y lo está según mis propios criterios de selección y mis valores. Se trata de una persona ganadora en actitud frente a la vida, en capacidad de superación y en ejemplo de que desde la sencillez y el anonimato se pueden alcanzar grandes objetivos.

Y me quedo en el mundo del deporte, y más concretamente en el deporte paralímpico. Ella, que además es una mujer de bandera, se dedica a la natación. Su nombre, Teresa Perales, y su récord, 22 medallas paralímpicas.

Me gusta pensar que Teresa Perales no solo es una figura destacada por sus méritos deportivos. Principalmente lo es por la fuerza interior que es capaz de transmitir tan solo con ver alguna foto o vídeo suyo. Su vitalidad es contagiosa.

Teresa Perales quedó parapléjica a los 19 años al contraer tuberculosis. «La primera vez que me metí en el agua [estando parapléjica] fue con un chaleco salvavidas. Ahora no sé dónde está el límite», afirma.

Muy poco tiempo después comenzó a forjar su leyenda deportiva y llegó a igualar en medallas al mismísimo Michael Phelps.

Tarda unos 15 minutos en ponerse el bañador, una bonita metáfora

que nos explica que para conseguir tus metas hay que poner mucho tesón y grandes dosis de disciplina.

Un ejemplo como el de Teresa Perales nos acerca un poco más al verdadero sentido del coraje. «Tengo algo más importante que coraje. Tengo paciencia. Voy a convertirme en lo que sé que soy», dice convencida.

https://www.facebook.com/SeaOfLetters

Grupo de Telegram
Grupo de WhatsApp
Y página de Facebook
Sea Of Letters

Resiliencia en el deporte

Entendemos la resiliencia como la capacidad que tiene una persona o un grupo de recuperarse frente a la adversidad para seguir proyectándose hacia el futuro. Estas circunstancias difíciles o traumas de alto impacto permiten aflorar recursos que se encontraban latentes y que eran desconocidos para las personas.

El deporte, como en otras disciplinas de la vida, es un entorno en el que muchos han descubierto sus recursos más poderosos para salir adelante.

Uno de los casos más paradigmáticos es el de Chris Wright, el primer jugador de la NBA con esclerosis múltiple. Su enfermedad fue detectada mientras jugaba en un modesto equipo de la liga turca de baloncesto.

Mientras que médicos y todo su entorno trataron de hacerle ver que su vida deportiva llegaba a su fin con tan solo 23 años, Wright se sobrepuso a lo que parecía un final deportivo anticipado y fichó por los Iowa Energy, equipo de ligas menores en Estados Unidos con unos promedios de anotación que le sirvieron para conseguir en marzo de 2013 un contrato por los Dallas Mavericks.

Tan solo fueron 10 días de contrato, pero es un ejemplo inspirador para todos aquellos que se deben enfrentar a obstáculos en sus vidas. Luego regresó a su equipo de la NBDL, pero lo que es indudable es que el descaro de este joven frente a la enfermedad le ha llevado a superar barreras impensables para otros.

Otra historia de deportistas resilientes es la de la joven surfista Bethany Hamilton. Esta hawaiana de tan solo 23 años fue atacada por un tiburón mientras practicaba con tan solo 13 años el deporte que más amaba. El escualo le seccionó el brazo izquierdo a la altura del hombro. Cuatro años después, Bethany llegó a la categoría profesional y consiguió el segundo lugar en el Campeonato Mundial Junior de la ASP en 2009. Su historia ha sido motivo incluso de una película titulada Soul Surfer.

Estos son tan solo dos ejemplos de personas que, lejos de rendirse a lo evidente, fueron capaces de encontrar los recursos necesarios para ver la vida desde un punto de vista diferente. No se rindieron ni creo que se rindan frente a las adversidades que les sigan sucediendo.

Saben dónde está su lugar y conocen cuáles son sus fortalezas. Cuentan con una cancha de baloncesto, una tabla de surf y la certeza de saber que su talento, con los recursos que tienen en ese momento, son la base del éxito personal.

Chris Waddell o el reto de lo imposible

El límite entre lo imposible y lo posible está, en gran media, en la manera en la que vemos las cosas que nos suceden. Me gusta compartir las experiencias de aquellos que se negaron a aceptar lo evidente y que se retaron a ir bastante más lejos de lo esperado. Gracias a ellos, muchos de nosotros somos capaces de cuestionarnos paradigmas muy establecidos desde tiempo atrás.

En el deporte son muchos los casos que podemos encontrar. Chris Waddell, joven promesa del esquí estadounidense, sufrió en 1988 un grave accidente que le dejó postrado en una silla de ruedas para el resto de su vida. «Mi médico me dijo que no podía irme del hospital mientras no hubiese caído en depresión. La verdad es que no sabía que eso fuese parte del proceso», recuerda.

Lejos de rendirse, este joven deportista fue capaz de hacer algo que, aunque bastante evidente, resultaría altamente complicado en una situación como la suya: focalizó sus esfuerzos en lo que le diferenciaba, y no en lo que le limitaba.

Como deportista paralímpico, conquistó 12 medallas en cuatro juegos consecutivos, y en 2002 se retiró como el esquiador paralímpico más laureado de la historia.

Pero, sin duda, la hazaña deportiva de la que más orgulloso está la consiguió en 2009 al alcanzar la cima del Kilimanjaro (5.900 metros) en su tetracicleta sin ayuda externa.

Del deporte seguramente aprendió dos lecciones que, al ser deportista desde muy pequeño, le ayudaron a sobreponerse a tantas situaciones difíciles como tuviera que afrontar. La primera es que el talento necesita de entornos difíciles, complejos y adversos para desarrollarse al máximo. La segunda es que no solo tenemos un talento, sino que a lo largo de la vida podemos encontrar nuestros diferentes talentos si somos capaces de mantenernos inquietos y en constante estado de búsqueda. Cuando sabes mirar bien, el talento se hace visible. Pero debes estar preparado para encontrarlo en los lugares y situaciones

más insospechadas e imprevisibles.

«La gente te lo puede quitar todo excepto tu mente y tu corazón. Eso se lo tienes que dar tú. Yo decidí no dárselo y tú tampoco deberías hacerlo», decía Nelson Mandela.

Los malos son siempre los mismos

¿Te imaginas un trabajo en el que tu mayor desafío profesional consistiera en pasar desapercibido? ¿Elegirías un trabajo en el que cada vez que tuvieras éxito no recibieses ni una sola caricia emocional?

¿Decidirías optar por una profesión en la que se te exigiera no equivocarte nunca? ¿Te imaginas en un trabajo en el que tuvieras que tomar decisiones bajo la mirada inquisitoria de millones de personas? ¿Te visualizas trabajando rodeado de personas que tratan de engañarte para su propio beneficio?

Durante más de 18 años he trabajado acompañando a árbitros de fútbol en su ilusión por llegar a lo más alto de su profesión. Llegar a dirigir un partido en un Campeonato del Mundo de fútbol es el sueño de miles de ellos, que desde muy jóvenes entrenan y compiten cada fin de semana por llegar al deporte de alto rendimiento.

En los árbitros descargan los aficionados su ira, sus frustraciones más profundas, en busca de un culpable que justifique la razón por la que sus equipos no alcanzaron sus objetivos.

Todos los árbitros que están en la elite del fútbol han demostrado, y siguen demostrando, en cada partido su capacidad para trabajar en equipo, tomar decisiones bajo situaciones de alta tensión emocional, manejar la emocionalidad de muchos jóvenes deportistas y no tan jóvenes entrenadores que, en muchas ocasiones, tratan de engañarles saltándose las reglas. Personalmente me gustaría tener personas como ellos en mi equipo de trabajo; personas que no van a dudar cuando deben decidir, con un alto sentido de la responsabilidad, que saben que su labor está lejos del glamur e incluso cercano al olvido. Las luces son para otros; lo suyo es defender el error cero.

Un jugador en un mal partido puede esconderse entre sus compañeros. Incluso el entrenador puede sustituirle para que otro compañero entre en su lugar e intente hacerlo mejor. En el siguiente partido tendrá una nueva oportunidad. Pero para un árbitro esto tampoco es posible. Si

tienes un mal día, te aguantas; si cometes un error, no puedes esconderte; y cuando lo haces perfecto, pocos reconocen tu labor.

Muchos aficionados tienen la idea preconcebida de que su trabajo consiste en los 90 minutos que dura un partido, pero lo que desconocen es cómo estos deportistas de elite se preparan física, mental y emocionalmente para competir al más alto nivel.

Su entrenamiento para mantener el autocontrol emocional y para saber gestionar la emocionalidad colectiva en cada minuto de un partido es una tarea que a diario deben perfeccionar para conseguir pasar desapercibidos: su gran desafío profesional. De pocas cosas estoy más orgulloso profesionalmente que del hecho de haber participado en el desarrollo de su carrera deportiva como árbitros de elite mundial. Vaya mi admiración y mi respeto más profundo por la valentía de ser árbitro.

Que no te digan que no puedes

Misty Copeland fue rechazada por varias compañías de ballet al no tener la tipología de una bailarina. Poseía un cuerpo demasiado atlético y había comenzado a los 13 años a practicar, demasiado tarde para llegar a ser alguien en esta disciplina.

Sin embargo, en 2001 entró como bailarina en el American Ballet Theatre, una de las tres compañías más importantes en Estados Unidos, y en 2015 llegó a ser la primera afroamericana que en 20 años se convertía en bailarina solista.

En el caso de Misty Copeland nada de lo que le dijeron le hizo caer ni ceder en su empeño de llegar a ser quien es actualmente. Pero son muchos los casos anónimos que cedieron a las opiniones de otros y actuaron en consecuencia.

«No vales, no das el perfil, nunca serás capaz de llegar a…, eres demasiado viejo» son tan solo algunos ejemplos de mensajes que a diario podemos escuchar en relación con las capacidades de las personas.

No me considero un iluso que piensa que todo el mundo es capaz de todo. No, y además me molesta mucho escuchar frases de este tipo. El autoconocimiento es imprescindible para poder acertar en nuestras decisiones y nos ayuda a poner el foco en el futuro que queremos tener. Ser consciente de mis luces y mis sombras es un regalo que me ayuda a orientar mi vida.

Lo que no puedo entender es que simplifiquemos tanto las cosas que nos lleven a buscar estereotipos en muchos casos caducos. Me molesta que se etiquete tan rápidamente a quien no responde a unos patrones socialmente establecidos y se trate de estigmatizar la diferencia. La vida no puede simplificarse a la permanente dualidad de buenos y malos, de vales o no vales, de valientes y cobardes, de guapos y feos. La vida tiene tantos matices como personas que la viven.

Y en sentido contrario, ¿qué me lleva a validar las expectativas que otros han puesto en mí?, ¿qué hace que no me cuestione lo que otros piensan de mi futuro? Si les doy poder a los demás para que opinen sobre mi desarrollo, ¿dónde queda mi poder?

Si te dicen que no puedes, eres libre de ponerlo en cuestión, de revisar esa opinión y analizar si tiene una base sólida y bien fundamentada. En algunos casos, las evidencias no son tales, y lo que la gente dice de los demás habla más de quien lo dice que de quien lo escucha. No lo olvidemos nunca.

Existen muchas cosas que no somos capaces de hacer ahora. Quizá nos falten recursos y necesitemos tiempo, entrenamiento y una buena dosis de coraje para estar preparados.

Más allá de los resultados que conseguimos está en lo que nos transformamos mientras peleamos por ellos. Y eso requiere aceptar las renuncias y sacrificios necesarios para tocar con los dedos nuestra pequeña dosis de gloria diaria.

No permitamos que nos digan que no podemos. Quizá no podamos ahora, pero mañana será otro día.

Cuando los ojos no te dejan escuchar

Corría el año 1980 cuando Abbie Conant presentó 11 solicitudes a vacantes en orquestas de toda Europa para ocupar un puesto como primer trombón. La Filarmónica de Múnich accedió a escucharla junto con otros 30 aspirantes en una audición a ciegas debido a que otro de los candidatos era hijo de un miembro de la orquesta. Fue seleccionada por error, ya que se pensaba que Conant era un hombre.

Tan solo necesitaron escasos segundos para darse cuenta de que era la persona que buscaban. De lo que no se percataron es de que habían elegido a una mujer. La tradición siempre había mostrado la incapacidad de una mujer para ser primer trombón de una prestigiosa orquesta. Además, el trombón ha sido considerado un instrumento masculino por naturaleza, utilizado por las bandas militares.

Aunque accedieron a contratar a Conant, solo tardó un año en ser degradada a segundo trombón. No se amedrentó frente a las acusaciones que el director de la orquesta vertía sobre ella acerca de su insuficiente capacidad pulmonar y fuerza física para tocar. Tardó ocho años en recuperar su puesto, para lo que tuvo que demostrar que su capacidad pulmonar era muy superior a la media de los varones.

El asociacionismo de los músicos permitió que se realizaran las audiciones de una manera más justa sin que fuera el director de orquesta quien tuviera el poder único de decisión, sino que fuese un tribunal de expertos el que seleccionara bajo unas estrictas normas de anonimato de los candidatos y sin ver a los mismos durante las audiencias. ¿Qué ha sucedido? Pues que en los últimos 30 años se ha multiplicado por cinco el número de mujeres que forman parte de las principales orquestas del mundo.

Malcom Gladwell, en su libro Inteligencia intuitiva, también cuenta el caso de Sylvia Alimena, quien optó por la trompa, otro instrumento que siempre se había considerado masculino, y que no hubiera tenido la más mínima posibilidad de pertenecer a la Orquesta Sinfónica Nacional de Washington D.C. si no se hubiera instaurado el sistema de cortinillas en las audiciones.

Su escaso metro y medio de altura habría condicionado en gran medida al tribunal a la hora de seleccionarla al valorar su gran potencia para tocar este instrumento musical. De haberla visto con anterioridad, lo que sus ojos veían hubiera condicionado en gran medida lo que sus oídos podían llegar a escuchar.

Lo que uno ve condiciona en gran medida lo que escucha.

Aunque nos consideremos expertos que solo necesitamos unos segundos para valorar si algo es lo que buscamos o no, estamos tremendamente condicionados por lo que nuestros ojos ven, llenos de prejuicios y de las limitaciones impuestas por nuestras creencias en relación con la manera en la que estereotipamos a las personas.

Esto explica por qué muchos estudios demuestran cómo las personas altas tienen más posibilidad de tener mejores sueldos, los guapos y guapas están mejor valorados, etc.

Sin embargo, una escucha verdadera de las capacidades de las personas y de sus talentos requiere que nos liberemos de los prejuicios y nos abramos a la escucha plena.

Son demasiados los estímulos visuales a los que somos sometidos y que condicionan no solo la percepción de la valía de los demás, sino que afectan en gran medida a nuestro propio autoconcepto y a la capacidad que percibimos en nosotros a la hora de creer que podemos alcanzar nuestros objetivos. Escuchar y escucharnos con los ojos cerrados es un buen entrenamiento para eliminar los ruidos externos y llegar a conectar con el sonido verdadero.

Trabajar duro o trabajar bien

Recuperar la energía es tan importante como gastarla.

En los años sesenta Derek Clayton dedicaba su vida a correr maratones. No era precisamente un atleta dotado. Sus 188 cm y una capacidad pulmonar que no estaba a la altura de otros corredores no le hacían precisamente un superdotado para esta prueba atlética. Sin embargo, su trabajo duro le llevó a entrenar hasta 258 Km semanales para poder estar cerca del nivel de los mejores.

Este duro entrenamiento le sirvió mucho, pero llegó a un punto en el que alcanzó su techo siendo incapaz de correr por debajo de las 2h17. Su marca distaba mucho de ser competitiva, ya que Derek era cinco minutos más lento que el resto de competidores en esos años.

En 1967, mientras preparaba el maratón de Fukuoka en Japón, tuvo que parar de entrenar debido a una lesión. Estuvo prácticamente un mes sin correr. Sin embargo, decidió participar en el maratón japonés como entrenamiento para la siguiente prueba que pudiera disputar.

Para asombro propio y de sus seguidores, después de un mes sin entrenar, Clayton fue capaz de correr más rápido de lo esperado antes de su lesión, superó su marca personal y se convirtió en el primer atleta en correr la distancia del maratón en menos de 2h10.

Dos años más tarde, en 1969, le sucedió algo similar cuando iba a disputar el maratón de Amberes. El descanso forzado por otra pequeña lesión hizo que Derek Clayton detuviera el cronómetro en 2h08:33, récord que se mantuvo durante ocho años.

¿Cómo gastamos y cómo recuperamos nuestra energía? ¿Qué importancia le damos a cada cosa? Trabajar mucho por el mero hecho de ser algo que nos han dicho que funciona se convierte en un enemigo cuando no lo hacemos con la calidad suficiente.

¿Cómo influye nuestro perfeccionismo en nuestros resultados? Clayton era un perfeccionista obsesivo, y solo cuando se vio obligado a parar fue cuando descubrió que sus resultados mejoraban de forma significativa porque su cuerpo necesitaba tiempo para asimilar su trabajo. El perfeccionismo no deja descansar nuestra mente y agota nuestro cuerpo.

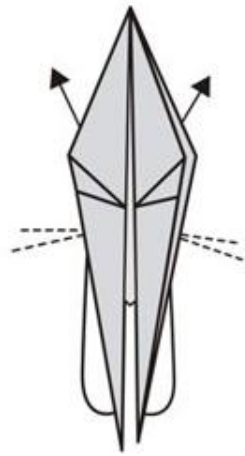
¿Hacemos caso a las señales que nos indican que necesitamos descansar? En muchas ocasiones no es así. Incluso tratamos de engañar el cansancio con cafeína o cualquier otra sustancia que nos permita seguir rindiendo al máximo sin darnos cuenta de que es imposible que sea así.

¿Qué beneficio tiene para nosotros estar disponibles las 24 horas del día? Y si no encontramos beneficio en ello, ¿para qué lo hacemos?

Si queremos competir en cualquier área de la vida y si queremos obtener grandes resultados, el mejor entrenamiento se basa en el descanso inteligente, en crear los colchones de tiempo necesarios para que nuestra mente y nuestro cuerpo estén perfectamente preparados.

9

Somos lo que aprendemos



Aprender de los campeones

Ahora me gustaría hablar de un libro imprescindible que habla de aprendizaje y deporte. Se llama Aprender de los campeones, y está escrito por Pep Marí, psicólogo deportivo del Centro de Alto Rendimiento Deportivo de San Cugat.

El libro que ha escrito Pep Marí tiene varios aspectos que son dignos de ser compartidos, ya que, al igual que sucede en el mundo deportivo del alto rendimiento, todos en nuestra vida nos enfrentamos a retos y desafíos de aprendizaje como nuestros grandes campeones.

Pep Marí ha creado un modelo de trabajo en forma de pirámide que le permite ordenar los aspectos psicológicos que intervienen en el rendimiento.

El primero de estos aspectos y base de la pirámide consiste en poder aprender, donde nuestra personalidad y nuestro entorno son indispensables para tener un rendimiento adecuado a nuestras posibilidades. Si no tenemos estas circunstancias a nuestro favor, es muy complicado aprender.

El segundo nivel de la pirámide habla del querer aprender, es decir, la motivación. Según Marí, para estar motivado hacen falta dos cosas: tener muy claros los objetivos y pagar todo el precio por conseguirlos. Este precio tiene tres impuestos: las renuncias y sacrificios que estamos dispuestos a hacer por optar a un objetivo, los esfuerzos para cumplir un programa de trabajo que requiere el objetivo y la aceptación de las consecuencias, positivas o negativas, que derivan de los dos anteriores.

«No hay que llorar cuando se pierde, hay que llorar cuando se traiciona el compromiso», dice César Luis Menotti.

El tercer nivel nos habla de la necesidad de saber aprender. Podría resumirte este concepto en dos fantásticas frases: «solo hay dos clases de deportistas: los que buscan una excusa para poder fallar y los que

andan buscando una razón para poder acertar» y, como dice Jorge Valdano, «los perdedores se quejan, los ganadores aprenden». Este nivel nos habla de la importancia de la actitud frente a los obstáculos que nos encontramos en nuestros procesos de aprendizaje.

El último nivel consiste en demostrar lo aprendido, en ser capaces de desarrollar lo que hemos aprendido en situaciones de mucha presión, en el momento de la verdad. Para ello es imprescindible haber ampliado nuestro repertorio de recursos y estar cada vez más preparados para llevarlos a cabo en los momentos importantes.

Muchas veces nuestro gran error es hacer importantes esos momentos, hacerlos especiales, y entonces es cuando aparece el error.

Por último, Pep Marí hace referencia a lo que Jorge Valdano explica en una de sus conferencias: ¿competir para vencer o competir para crecer? Jorge plantea el hecho de que las personas crecemos en la medida de los obstáculos que debemos superar. No merece la pena ganar por el mero hecho de ganar. Cuando querer ganar se convierte en la mejor excusa para dar lo mejor de uno mismo, entonces cobra sentido. Si ganar es un objetivo en sí mismo, entonces en algo nos hemos equivocado. Pero si ganar es un medio para seguir creciendo, entonces hemos entendido el camino del éxito.

Quiero ser vulnerable

La sociedad nos impregna de la creencia errónea de que hay que ser fuertes, que no debemos mostrar debilidad porque nos harán daño. Creo que el daño nos lo están haciendo cuando estos mensajes terminan asentándose en nuestra mente y en nuestro hacer.

¿Y por qué te cuento esto? Creo sinceramente que le estamos dando un valor a la vulnerabilidad más cercano a la debilidad que al significado real que esta palabra tiene.

La vulnerabilidad es la puerta de entrada al aprendizaje. Solo cuando nos reconocemos vulnerables, admitimos todo el camino que nos queda por recorrer, toda la senda de nuestro aprendizaje.

Ser vulnerable es reconocerse principiante. Por desgracia, cuanto más sabemos, más nos cuesta aprender, más creemos que las cosas no nos van a sorprender, que todo está inventado. Nuestro expertise se convierte muchas veces en nuestro freno, en una cadena de falsa seguridad que nos impide lanzarnos a lo desconocido.

Miremos a los niños. Son los más vulnerables y los que aprenden con más rapidez. Los adultos protegemos su vulnerabilidad y les acompañamos en cada uno de sus nuevos aprendizajes.

La gran diferencia entre los llamados expertos y los maestros reside en que los maestros siempre se perciben como principiantes.

El bambú y el aprendizaje

No hay que ser agricultor para saber que una buena cosecha requiere de buena semilla, abono adecuado y riego constante. También es obvio que quien cultiva la tierra no se para impaciente frente a la semilla sembrada gritándole con todas sus fuerzas: «¡crece, maldita seas!».

Hay algo muy curioso que sucede con el bambú japonés y que lo transforma en no apto para impacientes: siembras la semilla, la abonas y te ocupas de regarla constantemente. Durante los primeros meses no sucede nada apreciable. En realidad, no pasa nada con la semilla durante los primeros siete años, por lo que el cultivador inexperto estaría convencido de haber comprado semillas infértiles. Sin embargo, durante el séptimo año, en un período de solo seis semanas ¡la planta crece más de 30 metros!

¿Eso significa que ha tardado solo seis semanas en crecer? No, la verdad es que se tomó siete años y seis semanas en desarrollarse. Durante los primeros siete años de aparente inactividad, este bambú estaba generando un complejo sistema de raíces que le permitirían sostener el crecimiento que iba a experimentar después de siete años.

La responsabilidad del aprendiz

Nunca podremos tener el control total y absoluto sobre todas las variables del entorno, pero sí podemos incrementar las probabilidades de éxito si mejoramos aquellas sobre las que podemos ejercer control: aprender tiene que ver con aumentar las probabilidades de que las cosas que queremos ocurran.

Fredy Kofman habla de que el resultado = capacidad de respuesta — desafío ambiental.

Es evidente que el resultado siempre será negativo si el desafío ambiental es mayor que la capacidad de respuesta que tenemos frente a él. Por ejemplo, si correr un maratón en menos de tres horas es un desafío mayor que nuestra capacidad fisiológica y de entrenamiento en un momento determinado, el resultado que obtendremos no será positivo, es decir, no seremos capaces de correr esta distancia de 42 kilómetros en menos de tres horas.

Sin embargo, si el caso es el contrario, es decir, si nuestra capacidad supera al desafío ambiental, entonces el resultado será positivo. El resultado positivo para muchas especies que sobrevivieron a la era de la glaciación radicó en su capacidad para adaptarse al entorno cambiante y, por tanto, poder sobrevivir. Aquellas especies que no respondieron de forma adecuada terminaron por desaparecer.

Esta situación se vive continuamente en los entornos sociales y laborales. Las personas que no se adaptan a los entornos cambiantes terminan por desaparecer de las organizaciones. Parece por ello que la capacidad de adaptación es una competencia clave para el aprendizaje.

Por lo tanto, siempre encontraremos sabelotodos que son víctimas del entorno cuyo resultado de aprendizaje será negativo y, antes o después, desaparecerán. En cambio, el aprendiz se considera protagonista de su aprendizaje, lo que le facilitará su continua adaptación a las nuevas situaciones a las que se enfrente.

Estamos continuamente aprendiendo y cambiando nuestros roles de expertos y de aprendices. La vida nos ofrece situaciones lo suficientemente complejas como para decidir si nos percibimos aprendices o sabelotodos. Son tantas las oportunidades de aprender que cada día nos perdemos que si afrontáramos las situaciones como aprendices, seríamos capaces de enriquecernos de modo permanente y, lo que es mejor, mejorar nuestro entorno afectivo.

https://www.facebook.com/SeaOfLetters

Grupo de Telegram
Grupo de WhatsApp
Y página de Facebook
Sea Of Letters

La derrota nos ayuda a digerir la victoria

Martin Seligman, en su libro La auténtica felicidad, habla sobre el aprendizaje y el error:

«Los niños necesitan fracasar. Necesitan sentirse tristes, inquietos y enfadados. Cuando impulsivamente los protegemos del fracaso, los privamos de aprender [...] Al protegerlos de sentirse mal hemos dificultado el sentirse bien y experimentar fluidez. Al evitar a los niños sentimientos de fracaso, hacemos que tengan mayores dificultades para lograr dominio. Al suavizar la tristeza y la angustia justificadas que experimentan se corre un riesgo elevado de originar una depresión injustificada. Al fomentar un triunfo barato se producen fracasos muy caros».

Me identifico plenamente con el pensamiento de Seligman, pero cambiaría la palabra «fracaso» por «error». Para mí solo fracasa el que no hace. Lo demás son errores.

Santiago Álvarez de Mon reflexiona sobre este concepto en su libro Aprendiendo a perder, y entre sus muchas aportaciones me quedo con el hecho de que no nos rebelamos ante el error, sino ante los sentimientos que despierta, como el miedo a hacer el ridículo, a quedarnos solos, a perder nuestras relaciones o a perder seguridades falsas.

En este camino de no reconocer y aceptar los errores transitamos de la mano del ego. Son muchos los que sabiendo que caminan por un camino equivocado son incapaces de detenerse y cambiar su rumbo porque su orgullo se lo impide. ¡Cuánto talento desperdiciado por culpa del orgullo desmedido!

El error y la pérdida nos permiten ser más benevolentes con los demás y sacar lo mejor de nosotros mismos.

Como dice Álvarez de Mon, «la derrota nos ayuda a digerir la victoria, la adversidad a administrar la abundancia, la pérdida a apreciar lo que

tenemos y a evaluar nuestra trayectoria según baremos más fiables e imperecederos».

Comparto esta otra reflexión de Anthony de Mello: «algunas personas nunca aprenderán nada porque lo comprenden todo demasiado pronto. Después de todo, la sabiduría no es una estación a la que se llega, sino una manera de viajar. Si viajas demasiado aprisa, no ves el paisaje. Saber exactamente adónde va uno puede ser la mejor manera de extraviarse. No todos los que pierden el tiempo se extravían».

Un nuevo reto académico

Siempre que comienzan las clases en la universidad me dedico a revisar los contenidos que quiero compartir con mis alumnos, y creo que uno de los grandes objetivos que me planteo cumplir al final de mi asignatura va muy relacionado con ayudarles a descubrir la magia del autoliderazgo.

Me encantaría que recogieran algunas de las ideas fundamentales que son inherentes a nuestro liderazgo personal, tales como ser capaces de entender que podemos esperar a que alguien se preocupe por nosotros o podemos ser nosotros los que demos el paso de ocuparnos de los demás. Que podemos desear y esperar que alguien nos ilusione con un proyecto o, por el contrario, podemos poner nuestro granito de arena para ilusionar e inspirar a otros.

Me encantaría que al final del proceso que sigo junto a ellos pudieran comprender que necesitan salir de su zona de confort y arriesgarse. Pero para ello necesitan generar aprendizajes y entender que el liderazgo se forja en las dificultades, y que un líder no lucha para ser el primero, sino que es el primero en luchar para conseguir lo que desea. Son ellos los que en un futuro van a ser los transmisores de valores en su trabajo diario.

Me encantaría que entendieran que los valores que cada uno posee son innegociables, que marcan nuestro comportamiento y que si van en contra de sus valores, es imposible que consigan ir más allá de donde piensan que pueden llegar.

Estaría satisfecho si, al finalizar, los alumnos con los que comparto horas de trabajo hubieran entendido la importancia de descubrir dónde aportan valor, dónde son diferentes y especiales, y que pusieran toda su energía en entrenar sus fortalezas.

Ojalá sea capaz de activar el clic de su deseo por aprender y desarrollar su talento.

Estoy convencido de que si les puedo ayudar a fijar su visión y sus objetivos de aquí en adelante, serán capaces de ver la diferencia entre dificultades y problemas. Podrán ver las dificultades como escalones que les llevarán a cumplir sus objetivos. Estos jóvenes están en edades tremendamente sensibles, y tal y como sean capaces de hablarse a sí mismos así será el mundo que empiecen a construir.

Mi trabajo estará orientado a darles una perspectiva nueva que permita que amplíen su campo de visión y enriquezcan su manera de ver el mundo. Todos somos observadores del mundo, y nuestra misión radica en ser capaces de enriquecerla cada vez que interactuamos con los demás.

Ese es mi reto, aprender a interactuar con ellos, aunque nos separen algunos años, y darles la oportunidad de descubrir nuevas maneras de relacionarse con los demás con espíritu de apertura y de aprendizaje.

Punto de situación

Immanuel Kant ya nos daba pistas sobre el proceso de crecimiento personal cuando hablaba de que «la inteligencia de un individuo se evaluaba por la cantidad de incertidumbre que era capaz de soportar». Y es que aprender no es otra cosa que ser capaz de afrontar nuestros miedos lo mejor preparados que podamos con los recursos de que disponemos en ese momento, y a la vez enriquecer nuestros recursos aprendiendo de cada situación incierta.

El cambio y el aprendizaje están más asociados con la voluntad que con la edad. La edad no asegura experiencia alguna y ni siquiera la experiencia asegura aprendizaje. Por el hecho de vivir determinadas experiencias no está asegurado el hecho de sacar provecho a lo vivido. Y se puede aprender mucho sin haber vivido determinadas experiencias. Solo el hecho de investigar e interiorizar las experiencias vividas por otros nos permite aprender de ellas y mejorar. Te recomiendo revisar la película Invictus y las lecciones que Mandela aprende de aquellos que le inspiraron. No solo aprendió de lo vivido; también lo hizo de lo vivido por otros.

José Antonio Marina, en su libro Aprender a vivir, reflexiona sobre el hecho de que «el error siempre será una mala consecuencia de un derecho, pero no un derecho en sí mismo». El derecho que tenemos es el de la elección, pero no existe el derecho a equivocarse. Si no tomamos decisiones, es seguro que no aprenderemos absolutamente nada. Y no tomamos decisiones por el miedo a hacernos responsables de ellas. De hecho, no tomar decisiones es una decisión en sí misma.

Daniel Goleman opina que la risa es la distancia más corta entre dos cerebros. Si bien es verdad que no nos pagan por sonreír, tampoco lo hacen por ser rancios. Y si cuesta lo mismo (es decir, nada) una cosa como la otra, ¿qué nos lleva a volvernos grises?

Últimamente en las formaciones que imparto suelo invitar a mis alumnos a escribir una carta de agradecimiento a alguien que reconozcan como mentor en sus vidas. Les pido que le agradezcan cinco o seis cosas que esta persona hiciera por ellos y que les supuso en su día un salto de calidad en sus vidas. ¿Y sabéis qué descubren

siempre? Que todo lo que hicieron esas personas no costaba dinero.

La confianza, la presencia, la escucha, el apoyo incondicional y tantas y tantas cosas importantes resultan tan evidentes y esenciales que, como decía Saint-Exupéry, son invisibles para los ojos.

Cosas que se nos olvidan

1. No solo aprendemos de los errores. De hecho, hay muchas personas que ni siquiera aprenden de los errores que cometen. La vida nos pone delante, como regalos, situaciones de las que podríamos aprender, y muchas veces esquivamos la mirada para buscar quién puede ser el culpable de lo ocurrido. Encontrar un culpable resulta más rápido y sencillo que hacer autoevaluación. Claro que para eso es necesario haber trabajado de manera profunda tu autoconocimiento, y eso lleva tiempo y una dosis de autocrítica sana y autocompasión.

Pero más allá de esto, la vida también nos regala situaciones de éxito de las cuales aprendemos tanto o más que con los errores. Los éxitos nos enseñan el camino, nos fortalecen y refuerzan la apuesta que hacemos por nosotros. Se nos olvida con facilidad que los errores son regalos que la vida nos da para aprender y que los éxitos hay que saborearlos de forma intensa pero con auténtica humildad.

2. Celebrar y felicitar. No podemos olvidar que celebrar es el hecho más mágico que existe cuando lo que queremos es reforzar un hábito. Celebrar no es premiar y ni mucho menos condicionar un premio a un resultado. El «papá, si apruebo, me compras una moto» lo hemos interiorizado tanto que lo utilizamos en la empresa de manera mezquina para sacar, en muchas ocasiones, lo peor del ser humano.

Posiblemente muchos niños a los que les premiaron mediante un chantaje de ese tipo con los años se transformaron en esos adultos que se saltan la ética más básica para conseguir un bonus a cualquier precio. Yo no hablo de premiar de esa manera y solo con el dinero. Hablo de algo mucho más básico que se nos olvida con muchísima facilidad. Se nos olvida celebrar.

Celebrar es compartir el éxito, el esfuerzo y la dedicación que una persona o un grupo de personas ponen en juego cuando persiguen un reto. Se nos olvida dedicar tiempo y espacio para hacer esto. Celebrar tiene beneficios a corto, medio y largo plazo muy vinculados con reforzar la visión, potenciar el sentimiento de pertenencia y

empoderar a las personas. Y celebrar no genera costes, todo son beneficios.

No hay que gastar dinero en celebrar; tan solo dedicar tiempo para felicitar de manera sincera y profunda a los demás, e incluso a uno mismo, por su trabajo y dedicación. ¿Cuántas veces te has felicitado o has celebrado tus logros? ¿Cuántas veces te han felicitado o has felicitado a tu equipo?

3. Escuchar y no juzgar. Siempre he sido de la opinión de que una de las competencias más complicadas de desarrollar es la capacidad de escuchar de manera empática. Para hacerlo es fundamental no caer en los juicios de valor previos y creer en el otro y en su capacidad como ser humano de aportar valor.

Cuando juzgamos no solo nos ponemos por encima del otro, sino que no permitimos que nuestros modelos mentales se enriquezcan, y, por lo tanto, al no escuchar empobrecemos nuestra visión de la vida. Juzgamos en infinidad de ocasiones: cuando jerárquicamente estamos en puestos de más relevancia en una organización; cuando estamos por debajo y nos sentimos víctimas de lo que otros hacen con nosotros; juzgamos cuando nuestra vanidad nos hace sentirnos superiores y borra cualquier atisbo de autocrítica.

La escucha es una puerta al aprendizaje profundo y al descubrimiento de tus propias posibilidades. Pero claro, escuchar mínimamente bien requiere tiempo, entrenamiento y serenidad, elementos en desuso en esta trepidante espiral que llamamos vida y a la que dedicamos todo nuestro esfuerzo en ganarla en lugar de invertir el tiempo en vivirla.

Si no aprendes a fracasar, no aprenderás nunca

«Arriesgarse es perder el equilibrio momentáneamente. No arriesgarse es perderse a uno mismo»

Soren Kierkegaard.

Una de las características que destaca en algunos deportistas de elite es su alto nivel de perfeccionismo. Todo debe salir según lo planificado, sin ningún margen de error. No solo sucede con los deportistas; también con otros muchos profesionales con elevados niveles de autoexigencia.

Ser perfeccionista tiene dos caras muy distintas. Una, la más patológica, solo acepta aquello que es perfecto. La otra, más saludable, es la que se adapta de manera óptima a las realidades del entorno. Uno de los defensores de este modelo de perfección óptima es Tal Ben-Shahar, profesor de Harvard.

La gran diferencia entre las dos maneras de entender la perfección reside en que el perfeccionista óptimo acepta la realidad mientras que el otro la rechaza.

Se ha puesto muy de moda la necesidad de ser feliz, idealizando la felicidad como un estado de ánimo alejado de toda dificultad, evitando las emociones no placenteras y rechazando cualquier tipo de fracaso. Sin embargo, entrenar la felicidad se basa en aceptar la realidad.

El perfeccionista insano es rígido, vive en el todo o nada, busca de manera permanente los defectos que no le hacen ser perfecto y desarrolla una actitud defensiva frente a todo y a todos.

Poco o nada tiene esto que ver con el más mínimo atisbo de felicidad. Más bien, la perfección desadaptativa es un camino directo al sufrimiento y a la insatisfacción permanente.

Por este motivo las claves para desarrollar un perfeccionismo óptimo empiezan aceptando emociones que no nos resultan agradables, pero que es imprescindible que aprendamos a gestionar, entendiendo que también son parte de nosotros. Entrenar la felicidad tiene más que ver con la búsqueda de alternativas y beneficios que con los defectos y los problemas.

En la imperfección reside la grandeza del ser humano. Fracasar no es garantía de un éxito posterior. Sin embargo, la ausencia de fracaso te asegura no tener éxito y, sobre todo, no aprender. Quienes entienden el fracaso como parte de la madurez personal y profesional terminan haciendo bien las cosas. Aunque éxito y felicidad poco tienen que ver, quienes aprenden a fracasar aprenden a arriesgarse para aprender.

Un perfeccionista no dará pasos si no tiene todo bajo control. Sin embargo, ¿en qué consiste aprender? En tener una adecuada relación con el error que nos permita recibir el feedback adecuado para progresar.

La felicidad reside en aceptar la realidad, en la grandeza de la imperfección de la que estamos hechos, en la capacidad infinita de aprender que tenemos los seres humanos y en la aceptación de nuestra emocionalidad menos placentera.

Se aprende más del éxito que del fracaso

Imagina que quieres empezar a practicar un nuevo deporte. ¿Buscas en las primeras experiencias situaciones de fracaso? Seguramente no. Las primeras experiencias necesitan ser de éxito porque es el propio éxito el que nos permite avanzar.

El éxito basado en el esfuerzo sostenido en el tiempo esconde infinitas ventajas con respecto al fracaso, ya que cuanto más aciertas, más oportunidades tienes de seguir acertando. Cuantos más logros conseguimos, más accesibles vemos las siguientes metas que nos proponemos, mientras que si no tenemos éxito, ni siquiera nos planteamos nuevos logros.

Pero abandonemos el concepto de éxito como el de vencer a otros, el de estar por encima de los demás o el de la comodidad del estómago lleno. Entendamos el éxito como la mejora continua que nos lleva a enfocarnos en el proyecto que queremos que ocurra.

El éxito genera la fuerza de voluntad y no al revés. No es la fuerza de voluntad la que genera el éxito, sino que gracias al éxito vamos forjando una fortaleza mental y de voluntad, tal y como comenta Alfonso Alcántara en Superprofesional.

El éxito refuerza nuestra autoestima y por ende nuestra autoconfianza, materia prima necesaria para afrontar situaciones de cambio y dificultad.

Dudo ya de si tenemos más situaciones de acierto o de error a lo largo de un día. Quizá es que basta solo con un error para darle una importancia desmedida frente a la cantidad de aciertos diarios que pasan desapercibidos. Lo que sí tengo cada día más claro es que no se aprende del error, sino de cómo se enfrenta el error. Y abordar un error o un fracaso es ya de por sí una situación de éxito. Cuántas veces enseñamos la importancia del error y, sin embargo, lo hacemos desde la perspectiva de éxito de quien lo superó.

En esta misma línea, cuando un niño se equivoca o hace algo de manera errónea, lejos de culparle o castigarle, suele resultar más inteligente y eficaz ayudarle a pensar en término de soluciones, en nuevas maneras de abordar una situación compleja para encontrar un resultado exitoso que le satisfaga. Si estimulamos la proactividad para encontrar alternativas y pensar en soluciones, ayudaremos a enfrentar la frustración que aparece cuando las cosas no salen como queremos.

Los errores nos sirven para indagar en las causas que los provocaron y para generar aprendizajes de éxito.

Lo que no debemos permitirle a nuestro éxito bajo ninguna circunstancia es la autocomplacencia ni la vanidad. Son habituales compañeros de viaje que hacen que el éxito se convierta en el verdadero fracaso sin solución.

Si solo tienes un martillo, todo te parecerá un clavo

O lo que es lo mismo, haremos aquello para lo que estemos preparados. Se acabó aquello de decir «es que yo estudié…» y pensar que eso va a servir para toda la vida.

Si queremos evitar que todo aquello a lo que nos enfrentamos nos parezca el mismo clavo y pretendamos resolverlo con el mismo martillo, necesitamos ser conscientes de varias cosas.

En primer lugar, competiremos con excelencia si hemos entrenado con excelencia. Es imposible entrenar al 60% y pretender competir al 100%. Lo que ocurre en la oscuridad es lo que te pone en la luz.

Una cuestión clave es que damos aquello que somos capaces de dar (nadie da lo que no tiene), y eso depende de nuestra preparación en cada momento. Necesitamos actualizar casi permanentemente nuestras competencias para adaptarnos de manera ágil a los entornos en constante cambio.

Para ser capaces de ir más allá es necesario desarrollar el músculo del tesón y de la perseverancia. Sin embargo, para desarrollar esta musculatura es preferible estimular desde muy pequeños la audacia y la valentía. Es mejor decirle a un niño que se atreva que decirle que sea tenaz. Suelen entender mejor lo primero. De hecho, sin coraje no hay tenacidad. Primero estimulemos la inteligencia en acción y después entrenemos con exigencia y autocrítica correcta para explorar nuestros límites.

Porque tenemos límites, claro que sí. Sería poco responsable decir lo contrario. Aunque es más inteligente hablar de limitaciones que de límites. Nuestras limitaciones las podemos revisar con más consciencia para que nuestros límites estén cada día más lejos. Pero recordemos siempre que necesitamos poner más énfasis en las fortalezas que en las debilidades.

En segundo lugar, es preferible alentar y estimular que elogiar. El elogio debilita. Valoremos los aciertos y los errores como oportunidades de aprendizaje cuyo factor indispensable para no volvernos arrogantes es la humildad.

Asimismo, defendamos hasta el final el heroísmo diario del trabajo bien hecho. El heroísmo cotidiano se aleja de los falsos mitos vinculados a los grandes héroes (que no lo fueron tanto) a los que ensalzamos en la distancia, pero que no fueron tan perfectos como pensamos ni deberían ser el modelo que mostremos a los niños. El heroísmo cotidiano y silencioso es más sencillo de transmitir y de aprender.

Por último, mantengamos el compromiso con las decisiones y seamos flexibles con las estrategias. Pero para esto es necesario regresar a la idea de inicio. Podemos ser flexibles cuando nuestra caja de herramientas tiene más utensilios que un simple martillo. La flexibilidad en las estrategias es lo que nos acerca a la excelencia.

Y nada de esto tiene que ver con claves de éxito. En muchas ocasiones para que las cosas mejoren antes suelen empeorar. Es en la adversidad donde se forja nuestra heroicidad.

La arrogancia nacida del éxito

Anteriormente he defendido la importancia del aprendizaje del éxito para consolidar la autoconfianza, que permite a las personas afrontar con audacia nuevos retos más complejos. El valor del éxito es incuestionable. Sin embargo, puede suponer también el inicio del declive de los profesionales y las organizaciones. Jim Collins, uno de los expertos más respetados en el ámbito del management, autor del libro Empresas que caen y por qué otras sobreviven, estudia desde hace años las claves de la supervivencia y del declive de muchas organizaciones.

En su último libro explica de modo gráfico el camino que llevan aquellas organizaciones que empiezan a autodestruirse gracias a no entender el éxito de una manera adecuada. Y aunque Collins habla de organizaciones, este recorrido es muy similar al que muchas personas deciden tomar cuando inician su declive estando en lo más alto de su vida profesional.

El inicio de la caída empieza con la arrogancia nacida del éxito. El hibris es el término utilizado en la Antigua Grecia para definir el orgullo desmedido que hace caer a un héroe o la arrogancia desmesurada que causa sufrimiento al inocente.

Esta arrogancia es muy visible cuando se empieza a perseguir el crecimiento más allá de donde se puede abarcar con la excelencia que nos ha llevado al éxito, así como en la negación de la posibilidad de que el proyecto pueda estar en peligro debido a amenazas externas o erosión interna.

¿Cuáles son los indicadores que describen esta arrogancia?

• Que las personas se sientan con derecho al éxito. Es decir, cuando no se tiene en cuenta el papel que la suerte desempeña y se ve el éxito como algo merecido y no como algo fugaz, fruto de muchas variables.

• El descuido del engranaje principal de tu proyecto al dejar de

renovarlo con la intensidad creativa que llevó a la empresa a la excelencia. El engranaje principal es aquello que hacemos con excelencia y que construye nuestra reputación.

• Cuando el qué sustituye al por qué. Collins define este indicador como «cuando la retórica del éxito (es decir, cuando pensamos que tenemos éxito porque hacemos estas cosas) sustituye a la comprensión profunda (tenemos éxito porque entendemos por qué hacemos estas cosas y sabemos en qué condiciones ya no funcionarían)».

• El comienzo del declive en la orientación al aprendizaje. Las personas pierden la curiosidad y la orientación al aprendizaje, elementos clave que definen a los individuos realmente grandes. Estos mantienen una curva de aprendizaje tan empinada como cuando iniciaban sus carreras.

• Cuando se minimiza el papel de la suerte, o sea, cuando las personas empiezan a pensar que el éxito se debe únicamente a sus cualidades superiores y las de su empresa. En muchas escuelas de negocio aún se escucha eso de que «la suerte no existe».

La arrogancia nacida del éxito lleva a descuidar aquello en lo que hemos conseguido alcanzar la excelencia y fija la mirada en nuevas oportunidades abandonando aquello en lo que realmente somos buenos. Y esto no significa que no haya que abrir nuevas posibilidades, sino que hay que continuar revitalizando el engranaje principal con la misma energía con la que un día empezamos.

Los profesionales y las empresas que perduran en el tiempo son aquellas que apuestan por una renovación creativa constante.

Piensa en los grandes profesionales. Steve Jobs no se renovó abandonando la tecnología para convertirse en novelista o banquero. Toda su vida la dedicó a trabajar con aquello en lo que era especialmente bueno, pero lo que hizo fue renovarse y progresar a través de diferentes etapas, ya fuera en Apple o en Pixar, pero siempre dentro de su actividad primordial.

«Ser una persona que sabe es radicalmente diferente a ser una persona que aprende», dice Jim Collins.

La arrogancia aparece cuando crees que comprendes por completo todos los factores que te han llevado al éxito. Ahí empieza el verdadero declive. La buena noticia es que la arrogancia puede revertirse.

Éxito. La importancia de la celebración

Seguramente a lo largo de los años has conseguido éxitos importantes, has alcanzado metas que te parecían muy lejanas, has llevado a tu equipo a niveles de excelencia elevados. Pero ¿cuántas veces te has detenido a celebrarlo?, ¿en cuántas ocasiones has valorado de manera explícita tu logro o el de tu equipo?

Aprendemos tanto o más de los éxitos que de los errores. Pero, por desgracia, quizá por nuestra cultura, quizá por nuestra educación o por ambas cosas a la vez, nos ocurre que confundimos el éxito con lo que debemos hacer. Y como conseguir algo u obtener un resultado esperado es lo que debemos hacer, nos olvidamos de celebrarlo.

Esto ya nos ocurre desde pequeños. Cuando un niño aprueba una asignatura, es su obligación. Incluso si no obtiene una calificación elevada, el adulto no está satisfecho y le exige más. Ya desde pequeños somos sometidos a la tiranía del resultado por comparación. Y esto hace, en muchas ocasiones, que prioricemos el error al éxito, lo que nos lleva a olvidarnos de celebrar el éxito conseguido con esfuerzo y dedicación.

Cuando somos adultos y estamos inmersos en el mundo laboral, este hábito improductivo ya adquirido e integrado en un plano inconsciente hace que olvidemos dedicar tiempo a celebrar los éxitos alcanzados a lo largo del año, ya sean individuales o colectivos.

Y es que celebrar un éxito tiene unos beneficios directos muy interesantes:

• La celebración es un ancla que nos permite tomar conciencia de la confianza adquirida en un aprendizaje.

• Celebrar compartiendo tu alegría tiene un efecto contagioso. Todos sabemos la fuerza que tiene contagiar tus emociones.

• Celebrar te posibilita poner más foco y más importancia en el éxito que en el fracaso. Te permite cambiar hábitos de pensamiento y hace que tu lenguaje sea más constructivo y más optimista.

• Celebrar te conduce a vivir con alegría y sentido del humor las situaciones complejas, duras e incómodas que tiene tu día a día.

Si vives la vida como la oportunidad de celebrar aprendizajes, éxitos, superación de dificultades, logros intermedios y decisiones complejas, entonces tu perspectiva de la vida se ha enriquecido.

Generar el hábito de la celebración te ofrece un plus de energía para afrontar cada situación compleja. Seguramente es muy reiterativo, pero si nos fijamos en cómo vive Rafa Nadal cada punto, cada partido, cada campeonato y la felicidad con la que celebraba sus pequeñas y grandes victorias, podemos ver cómo la celebración influye en la actitud.

Las cosas son necesarias

Todo lo que sucede ocurre por algún motivo, y quiero pensar que es para que aprendamos. Aprender no deja de ser otra cosa que el arte de ver lo que sucede con ojos de principiante, con ojos de quien descubre nuevas posibilidades donde los demás ven siempre lo mismo.

Por ese motivo siempre he pensado que aprender consiste en vivir tus sueños con entusiasmo, porque de lo contrario terminaríamos soñando la vida que deseamos y que nunca tendremos.

O mejor dicho, que hay personas que creen que las cosas suceden y otras que hacen que las cosas ocurran.

Y es que no hay crecimiento sin ciertas dosis de sufrimiento. Porque los grandes aprendizajes de la vida no pueden enseñarse; deben ser vividos. Aunque existan situaciones similares, nunca es igual una que otra, y no debemos arriesgarnos a tratar de enseñarlas porque posiblemente lo que aprendamos sea nuestro mayor obstáculo a la hora de seguir aprendiendo. Lo decía muy bien Goethe: «ten mucho cuidado con lo que aprendes porque no podrás olvidarlo».

En esos aprendizajes hay incorporadas muchas creencias que hacen que lo difícil no sea generar nuevas creencias, sino olvidar las antiguas e inservibles.

Quizá morir por tus creencias sea peligroso porque puedes estar equivocado.

«Nada puede evolucionar sin transformarse. A lo largo de este proceso primero descubrimos que tenemos la capacidad de destruir, luego de reparar y, finalmente, de vivir en un perfecto estado de equilibrio. Por eso todo lo que sucede no es bueno ni malo, sino necesario», afirma Gerardo Schmedling.

La delgada línea roja del compromiso

Cuando Vince Lombardi era entrenador de baloncesto en Fordham a principios de los años cuarenta, solía hacer un ritual en cada entrenamiento. Colocaba a los jugadores detrás de la línea de fondo de la cancha de baloncesto. Les pedía que cruzaran esa línea aquellos que quisieran entrenar. Era en un acto simbólico que reforzaba la idea del compromiso con el entrenamiento.

Una sencilla línea es la metáfora perfecta para hacer una llamada al compromiso. Un simple paso que exige la firmeza para cambiar el tener que por el querer. De poco o nada sirve dar un paso a medias, y menos aún cuando lo hago desde la obligación.

Gestionar el compromiso implica abandonar las obligaciones y entrenar diariamente la actitud frente a lo que haces. En muchas ocasiones queremos obtener resultados y, sin embargo, no pagamos el precio exigido. El compromiso por una meta, por alcanzar la visión deseada implica ineludiblemente pagar todo el precio que cuesta.

No salen las cuentas si cada día vas a menos revoluciones de las necesarias y no te implicas de manera plena. No puedes esperar que en los momentos importantes estés preparado para dar lo mejor de ti.

¿Cuándo sabes qué estás realmente comprometido con algo o con alguien? Es tan sencillo como saber que te mueres de ganas por que llegue ese momento importante. Un deportista está comprometido cuando espera con ilusión una final; cualquiera de nosotros sabemos que estamos comprometidos cuando deseamos que nuestro proyecto se haga realidad, eche a andar o cuando nos enfrentamos a la situación más compleja que hayamos vivido hasta ese momento con ilusión, entusiasmo y capacidad.

En el deporte, como en la vida, si entrenas dándolo todo, estarás deseando competir porque sabes que estás preparado. En muchas organizaciones hoy día no se dedica el tiempo necesario para generar espacios de entrenamiento de calidad donde las personas puedan prepararse para competir bien. En muchas ocasiones se echa a los

leones a las personas con la exigencia de un compromiso para el que no se les ha permitido entrenar previamente.

Y es curioso cómo siendo el compromiso fruto del aprendizaje se evoluciona más rápido cuando se aprende más lento. Aprender más rápido dificulta aprender con calidad, que es el sustrato imprescindible para evolucionar más y mejor.

Si te das cuenta, los grandes deportistas y artistas son capaces de mantener y transmitir una serenidad que se traduce en la sencillez efectiva de sus acciones. Y es esa sencillez dentro de la complejidad la que consigue emocionarnos porque es el resultado del compromiso que han puesto para alcanzar sus metas.

Calladito motivas mejor

El estudio Silence is Golden: Effect of Encouragement in Motivating the Weak Link in an Online Exercise Video Game, realizado por Brandon Irwin, Deborah Feltz y Norbert Kerr, profesores de la Universidad de Kansas State, demuestra que cuando un entrenador anima verbalmente la práctica de un deportista su rendimiento es significativamente menor que cuando un entrenador es atento pero permanece callado. ¿Cuál es el motivo?

Básicamente el motivo consiste en que los ánimos de aquellos entrenadores que se manifiestan verbalmente con mucha vehemencia, externalizan la atención y la energía de quien está practicando o compitiendo. Los elogios y los ánimos externos provocan que deje de fluir con normalidad el deseo interno de superarse, de continuar y de sobresalir, lo que incide en limitar de alguna manera las capacidades del deportista.

No seria correcto inferir de este estudio el hecho de que hay que dejar de animar a los deportistas sino que en muchas ocasiones esos ánimos se vuelven excesivos y provocan el efecto contrario al esperado. Un deportista no se motiva más porque tenga más estímulos externos sino porque pueda enfocarse internamente en su tarea.

Cuando los investigadores observaron que esto sucedía propusieron ver qué ocurría si trataban de compensar la distracción que generaba el entrenador introduciendo una política de incentivos. Y en la misma línea de otros estudios que demuestran el efecto pernicioso a medio y largo plazo de los incentivos, esta nueva distracción externa bloqueaba aún más la noción de autonomía del deportista, dificultando en gran medida la posibilidad de que el deportista pudiera tirar de sus recursos internos para resolver situaciones complejas y reducía todavía más el rendimiento.

El efecto de los entrenadores más silenciosos no es el único efecto positivo en los deportistas. Un entrenador que «se hace notar excesivamente» provocaba otro efecto negativo en los deportistas. Estos, opinaban que los entrenadores «ruidosos» actuaban así en su propio interés y no en el de sus deportistas. La interpretación que los

deportistas hacían de esos ánimos dividían en dos posibilidades:

Unos pensaban que los gritos respondían a la necesidad de ganar del entrenador.

Otros pensaban que cuando los objetivos eran desproporcionados, el entrenador gritaba para animarse a si mismo.

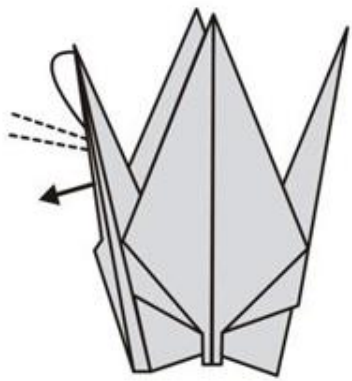
Si llevamos esto al ámbito laboral y no solo el deportivo podemos reflexionar sobre esta situación de manera muy similar.

¿Te suena haber recibido una arenga motivadora orientada a alcanzar unos objetivos irreales y mal definidos? ¿Recuerdas el efecto contraproducente que generó en ti?

En algunas ocasiones a ciertos directivos solo les queda la arenga para tratar de creerse que ciertos objetivos desmedidos son posibles y cuando esto no termina ocurriendo aparecen las justificaciones de siempre: Las personas no están motivadas, en mi negocio los trabajadores son mercenarios y la rotación es alta. Y por supuesto, encontrar a un malvado, culpable de la destrucción de mi proyecto ilusionante. Aunque indagaremos más adelante en sucesivos post, la motivación proviene de cumplir tres necesidades básicas de los seres humanos: La autonomía, las relaciones sociales y la necesidad de competencia. De poco o nada sirve arengar si estas necesidades no están cubiertas. Y si están cubiertas, el líder se hace silencioso.

10

Liderar es regalar contextos



Los líderes y el compromiso

Una de las grandes preguntas que el mundo del management trata de resolver es la manera en la que podemos conseguir que las personas y los equipos se comprometan.

El deporte de competición siempre nos ha aportado ejemplos en los que observar cómo los deportistas son paradigmas de un compromiso que les lleva a obtener resultados extraordinarios.

Para generar compromiso es imprescindible construir un proyecto entendido, aceptado y compartido por todos, con el que cada uno de los miembros de un equipo se sienta protagonista del mismo.

Siempre he entendido el compromiso como el resultado al que se llega, como la consecuencia final de un trabajo previo realizado con minuciosidad y cariño.

La llave mágica que abre la puerta del compromiso de cada uno de nosotros es la confianza. Nadie se compromete si no confía (y esto es perfectamente válido tanto a nivel individual como colectivo). Una persona o un equipo entero, qué más da, nunca se implicará con nadie en quien no confíe de manera abierta.

Un entrenador, al igual que un directivo, no debe poner el foco en el compromiso de los demás, ya que no depende de él que otras personas se comprometan. Lo que sí depende del entrenador o del mánager es la manera de generar la confianza suficiente para que sus personas y sus equipos decidan comprometerse.

¿Y cómo se genera confianza? Los líderes necesitan trabajar tres aspectos que son imprescindibles para generar confianza: ser coherentes, predecibles y demostrar capacidad. Solo así es posible generar contextos de confianza donde poder intervenir y acompañar a un equipo hacia el alto rendimiento. Sin confianza todo lo que un líder haga va a ser interpretado como manipulación.

Los jugadores siempre escuchan una vez lo que su entrenador les dice, pero después solo escuchan lo que hace. Si no existe coherencia, es imposible que la confianza germine. Y sin esa semilla, el compromiso no brota.

Los líderes y las relaciones interpersonales

Cuenta Pilar Jericó, escritora y coach ejecutiva, que el principal motivo de fracaso de los directivos europeos son los problemas en las relaciones personales. Muchos de ellos, que han sido y son brillantes desde el punto de vista técnico, se dan de golpe con su dificultad a la hora de empatizar y relacionarse de forma hábil con compañeros y colaboradores.

Otro de los principales motivos de fracaso se centra en la incapacidad para crear equipos y colaborar con actitudes tremendamente individualistas que les encierran de modo endogámico en sí mismos.

Uno de los rasgos más característicos de este tipo de jefes es su autoritarismo y su dificultad para delegar, lo que les lleva a orientarse al corto plazo y al resultadismo.

Y todos estos datos, que se repiten manera constante en estudios de alcance internacional y que son fácilmente observables en nuestro día a día profesional, me generan muchas preguntas.

¿Acaso estos directivos nunca aprendieron cuando eran niños a socializar, a cooperar y a mirar un poco más allá de su futuro inmediato? ¿Qué clase de niños eran? ¿Nunca lo aprendieron de los adultos que estaban a su cargo? ¿Realmente les alimentaron y les gratificaron estos comportamientos? Lo cierto es que es más fácil educar a un niño que arreglar a un adulto.

Y si realmente educaron a estos directivos en valores como la generosidad, el compañerismo o la humildad, ¿cuándo lo olvidaron? ¿Qué les pasó para que negociaran unos valores tan universales? ¿Quién premia estas conductas autoritarias, egocentristas y vanidosas? ¿Por qué cuando un directivo es despedido se quita la máscara y descubre ante ti otra persona diferente a la que conocías?

Seguramente tienes muchas respuestas al respecto y, lo que es mejor, tienes muchas más cuestiones que plantear.

Yo me reafirmo en la idea de capacitar a los niños para que sean adultos responsables, alentarles para que indaguen, para que miren más allá del premio fácil e inmediato, ya que seguramente eso favorecerá que tengamos otro tipo de adultos. Los niños aprenden por observación y son esponjas que absorben todo lo que ven en su entorno más cercano. Quizá determinados aprendizajes nocivos que integran desde pequeños y que no son percibidos como tóxicos sino como signos de fortaleza sean el germen de su fracaso.

Las especies que sobreviven nunca son ni las más fuertes ni las más rápidas, sino las que mejor saben leer los cambios y adaptarse con facilidad.

El arte de conversar

Pocos cuestionan ya que una de las cualidades indispensables de un líder es su capacidad para generar conversaciones inteligentes y productivas con sus compañeros y colaboradores.

La inteligencia social y relacional necesita alejarse de la imagen superficial y muchas veces banal de la generación de contactos en masa, listados telefónicos interesados y relaciones superficiales. Este tipo de actitudes enmascaran más a vendedores de humo que a personas con capacidad para establecer vínculos poderosos con los demás.

En el libro Conversación, Theodore Zeldin, profesor y antiguo decano de St. Anthony College de Oxford, se refiere a la conversación como algo cada vez más necesario en nuestro mundo actual, tan propenso a la descalificación del otro:

«La conversación te coloca cara a cara con los individuos y con toda su complejidad humana. Nuestra educación no puede completarse hasta que no hayamos tenido conversaciones con todos los continentes y con todas las civilizaciones. Se trata de una experiencia que te proporciona humildad y que te hace tomar conciencia de la enorme dificultad de vivir en paz cuando existe tanta injusticia, pero que también te otorga grandes esperanzas cada vez que tienes éxito al mantener una conversación que establece una sensación de humanidad compartida y de respeto mutuo. Después de semejante conversación, ya se puede seguir siendo la misma persona».

De todo lo escrito por el profesor Zeldin, me permito inferir que la conversación requiere ser entendida desde la capacidad de comprensión empática por delante de la comprensión intelectual. Si no es así, se corre el riesgo de que la intelectualidad bloquee la empatía, imprescindible para conectar de manera rápida con el otro. Primero empatiza, después trata de entender.

Esta capacidad de comunicar de manera no violenta nos capacita para mantener nuestra humanidad hasta en las situaciones más extremas.

Resulta complicado respetar, entender, aceptar o tolerar si no somos capaces de estar preparados para mantener una conversación poderosa.

Lo contrario a la descalificación y a la crítica se encuentra en las conversaciones orientadas a encontrar las necesidades no cubiertas por el otro, ya que de esta manera se aumentan las posibilidades de permitirle satisfacerlas.

Antonio Muñoz Molina, en un artículo publicado en El País, hablaba de la conversación y destacaba que «el que conversa vuelve su curiosidad hacia las palabras del otro y ejercita de antemano la tolerancia. Cualquier tema suscitado en una conversación adquiere la temperatura de la amistad, y muchas veces también del amor».

La curiosidad hacia lo que entrañan las palabras del otro nos mantiene enfocados en la conversación y, por ende, en el interlocutor. Y es que en las conversaciones inteligentes la atención que ponemos en la persona con la que hablamos se convierte en la expresión más elevada de la generosidad.

Volviendo a las palabras de Zeldin, una buena conversación, aunque solo sea una, es capaz de cambiar nuestra vida. Y no solo cambiarla, sino mejorarla.

La generosidad

Es fundamental desmitificar los estereotipos equivocados en relación con el liderazgo. Y lo haré tratando de inspirarme en personas que me han servido como referentes para elaborar mi personal visión del mundo. Por lo tanto, me gustaría que tan solo tomaras estas ideas como otro punto de vista más.

Partiendo de un concepto muy generalista, entiendo el liderazgo como la capacidad que todos tenemos de influir en nosotros mismos y en los demás. Me gustaría diferenciar, en primer lugar, dos conceptos que muchas veces podemos entender como similares, pero que son radicalmente diferentes. Y en gran medida la generosidad radica en uno de ellos.

En ocasiones, no entendemos con claridad la diferencia existente entre influir y manipular. Pensamos que, de una manera u otra, siempre estamos manipulando cuando lideramos. Y eso es absolutamente falso. La diferencia entre ambos conceptos radica en el lugar donde ponemos nuestro objetivo. Cuando manipulamos, claramente ponemos el objetivo en nosotros mismos, pero cuando influimos el foco del interés verdadero está en el otro.

Por este motivo la generosidad es una pieza básica en el engranaje del liderazgo. La generosidad nace de la idea de tratar de influir para hacer mejorar, bien sea sobre uno mismo o sobre los demás.

La generosidad permite, entre otras muchas cosas, dar el paso que nos permita cambiar una clara orientación al logro por una renovada orientación a la influencia. Un liderazgo generoso permite que los demás consigan los objetivos, sabiendo que están acompañados en el camino. Y ahí radica el éxito del líder generoso.

Una dirección basada en el ego, es decir, una dirección egoísta no permite que el talento de las personas pueda desarrollarse: el ego se orienta al resultado cortoplacista, ya que se alimenta del propio miedo. Y el ego busca, de manera desmedida, la propia supervivencia personal.

Las personas que me han inspirado con su generosidad se han terminado convirtiendo en un referente para mí. No importa si conseguí o no alcanzar mis objetivos con ellas. No va de eso. Lo que importa es cómo influyeron en mí en ese camino.

Hacer importante a quien está debajo de ti es un acto de generosidad. ¡Que fácil resulta que te hagan importante cuando eres jefe! El liderazgo no consiste en gozar de tu superioridad, sino en ser capaz de hacer importante a quien trabaja para ti, porque permitirá que su talento (y no dudes de que todos lo tenemos) tenga una gran oportunidad para desarrollarse.

Descubrir el camino

Como podemos leer en El Principito, «si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo. Evoca primero en los hombres y mujeres el anhelo de mar libre e infinito». Todo cobra sentido cuando hay grandes ideales arraigados en nuestras acciones por pequeñas que sean.

Para estimular nuestro liderazgo y ayudar a que otros puedan desarrollar todo su potencial debemos fomentar espacios de desarrollo creativos, utilizando como palancas los desafíos inspiradores. Estos retos deben aterrizarse en objetivos que, tal y como explica Mihály Csikszentmihalyi, no sean ni demasiado fáciles ni estén por encima de nuestras capacidades de tal manera que nos generen ansiedad.

Lo que no es sano es ceder a la dictadura de los objetivos sin atender a la importancia del proceso. Ser consciente de caminar en la dirección correcta te permite concentrar la atención y disfrutar de cada paso. La esencia de un objetivo es ayudarnos a disfrutar el presente.

Y en este camino que todos decidimos recorrer en la vida debemos apoyarnos en nuestras fortalezas. Es decir, centrarnos en aquellas cualidades que nos van a permitir alcanzar y sentir el éxito en lo que hacemos. Bastaría con que nuestras debilidades no supusiesen un freno excesivo a nuestro crecimiento. La mejora permanente se sustenta sobre nuestras fortalezas.

El camino de la excelencia requiere de una motivación permanente, un sentirse eficaz y competente ante los nuevos retos que nuestro camino nos exigirá. Es precisamente por este motivo por lo que corrigiendo exclusivamente nuestras debilidades nunca podremos alcanzar la excelencia. Son nuestras fortalezas las que nos permitirán experimentar el éxito y superar, de esta manera, tareas cada vez más difíciles.

Y en este camino que nos lleva a afrontar y superar tareas de mayor dificultad se robustece la autoestima, materia prima de la autoconfianza, sin la cual nada es posible: las personas que dudan de

sus capacidades rehúyen las tareas difíciles y nunca llegarán a convertirse en lo que podrían llegar a ser. Dependiendo de cuál sea el concepto que tengamos de nosotros mismos así construimos nuestro camino y, por tanto, así labramos nuestro destino.

Si encuentras una persona feliz, encontrarás un proyecto.

La empatía

Otra de las cualidades que distinguen a los líderes transformadores radica en uno de los componentes interpersonales de la inteligencia emocional. Hablo de la empatía.

Más allá de entender la empatía como la capacidad de ponerse en el lugar del otro, a mí siempre me ha gustado definirla como la capacidad de identificar las emociones desde donde nos habla nuestro interlocutor. Empatizar es tener la sensibilidad necesaria para identificar estas emociones sin necesidad de tener que sentir la misma emoción. Puedo sentir la tristeza de alguien, pero no tengo por qué estar triste.

Quien sabe empatizar es capaz de igualar su estado de ánimo para ser más eficiente en su comunicación interpersonal. Igualar nuestro estado de ánimo nos permite que la persona con quien hablamos nos valide como oyente y se vea influida por un clima de confianza en el que se sienta libre para hablar.

Gracias a escuchar generamos un aprendizaje más significativo que cuando hablamos. Todo lo que decimos ya lo sabemos mientras que la escucha nos permite acceder a perspectivas de la vida que es posible que desconociéramos.

Es muy posible que la escucha sea una de las competencias más importantes del liderazgo y seguramente es una de las más complicadas de desarrollar. Cada uno de nosotros somos un observador del mundo y vemos una parte ínfima de la realidad.

La programación neurolingüística (PNL) nos dice que el mapa no es el territorio, que cada uno de nosotros construye un mapa con el que se mueve por el mundo y se encuentra a diario con otros observadores que se mueven guiándose con mapas diferentes. La empatía frente a los mapas de los demás nos permite mejorar nuestra escucha y aumenta la probabilidad de tomar conciencia de que cada mapa es válido y útil desde su propia imperfección. No existe el mapa perfecto, pero todos se enriquecen al compartirlos con los demás.

La empatía nos ayuda a entender cómo cada persona interactúa con el mundo en el que vive debido al mapa que ha ido construyendo a lo largo de su vida, al igual que hacemos nosotros mismos. Nuestro mapa no es ni mejor ni peor que el de los demás, tan solo es diferente porque nuestras experiencias son únicas. Por este motivo al empatizar y mejorar nuestra escucha somos capaces de reducir el margen que siempre existe entre lo que yo digo y lo que tú escuchas. Empatizar permite reducir este terreno.

Al fin y al cabo la empatía consiste en dirigir nuestra atención hacia otros, ya sea de manera cognitiva, emocional o como preocupación empática.

—La empatía cognitiva nos permite comprender los modelos mentales que utiliza cada persona y a través de los cuelas ven el mundo.

—La empatía emocional tiene más que ver con la química con la que sentimos y nos conectamos con otros.

—La preocupación empática nos permite sentir las necesidades de aquellos que nos rodean y responder de manera inmediata a estas necesidades.

Una de las características de los personas con comportamientos tóxicos reside en su dificultad para empatizar, en sus limitaciones para validar el mapa del otro al creer que su mapa es el único verdadero. Entonces, en vez de enriquecer su visión del mundo y de los demás, lo que consiguen es empobrecerla y distorsionarla.

Aguarda y confía

«Uno de los mayores padecimientos del ser humano es no ser nada para nadie». Estas palabras de la Madre Teresa de Calcuta cobran sentido hoy en día cuando hablamos de liderazgo.

Se nos llena la boca cuando hablamos de líderes y de liderazgo, y se nos olvida con demasiada facilidad que no existen líderes sin personas. Las personas están por delante de los líderes; la humanidad es una clave fundamental del liderazgo.

No existe una acepción más precisa para el liderazgo que la humanidad. De nada sirve influir en los demás si no se hace desde la profunda convicción del valor de las personas, de que las personas son diamantes en bruto que necesitan ser pulidos.

Un liderazgo humanista siempre estará relacionado con el deseo de anteponer las personas a la tiranía de los resultados. Para enarbolar la bandera de lo humano se necesita una sensibilidad fuera de lo normal, terreno exclusivo de unos pocos que han decidido apostar por las personas.

El liderazgo humanista nos enseña que, para transformarnos, es imprescindible despojarse de todo ego. El ego acorta la mirada y es un lastre que antes o después pasa factura a quien no deja de alimentarlo.

Entender la visión humanista de la vida nos convierte en artesanos de nuestro propio talento y del de nuestros aprendices. Aguarda y confía. Aguarda con paciencia la llegada de la mejora y confía porque es la única manera de aguardar con paciencia.

La excelencia está en ser capaz de promover la curiosidad insaciable, el deseo constante de mejorar siendo conscientes de que la excelencia no es un acto; es un hábito, es el fruto de lo que hacemos cada día.

Líderes que dejan huella

Las personas que dejan huella son aquellas que desempeñando su profesión, ya sea un entrenador o un profesional de cualquier sector empresarial, son capaces de ir mucho más allá de las funciones por las que fueron contratadas. Ir mucho más allá no significa hacer grandes cosas, sino todo lo contrario. Significa apostar por los pequeños detalles que marcan grandes diferencias.

Los líderes que marcan son personas capaces de despertar la curiosidad en aquellos con los que trabajan, a quienes transmiten una impronta emocional. Son líderes que a nadie dejan indiferente.

Dejan huella porque te provocan y te retan a romper el statu quo y a desarrollar un pensamiento crítico lo suficientemente constructivo como para cuestionar el orden establecido. Seguramente ninguno de ellos destaque por ser purista en su disciplina profesional, sino más bien todo lo contrario.

El perfeccionismo desmedido no suele dejar demasiada huella emocional. De hecho, es el camino más directo a la infelicidad. Los líderes que dejan huella son maravillosamente imperfectos. Son las personas con las que descubres que el reto está en aceptar el fracaso como parte del aprendizaje. Te lo enseñan porque lo han vivido y porque el fracaso es inherente al ser humano. Si no fracasáramos, no seríamos seres humanos.

Los líderes que dejan huella no suelen enfocarse tanto en el qué como en el cómo, porque es en el cómo donde el ser humano toma toda su relevancia. El qué suele llevar consigo más dosis de individualismo, mientras que el cómo requiere de la capacidad para interactuar con las personas. Y ahí es donde se deja huella.

Francisco Mora, en su libro Neuroeducación, habla de un estudio en el que se solicitó a un grupo de estudiantes que valorase, viendo unas grabaciones de clases universitarias, a unos profesores que no conocían. Estos profesores habían sido evaluados por sus alumnos después de un semestre de clases. Los nuevos alumnos tardaron

únicamente dos horas en evaluar de manera prácticamente idéntica a estos profesores a los que tan solo habían escuchado mediante una grabación de vídeo.

Parece que la huella emocional que dejamos en las personas con las que trabajamos va más allá de los aspectos vinculados a los conocimientos, a lo correcto y lo perfecto. Parece que mucho tiene que ver la manera como conectamos e interactuamos con la persona que tenemos delante, así como con el valor que le damos a esta.

Lecciones de Phil Jackson

Phil Jackson es el entrenador de baloncesto americano con más títulos conseguidos, un total de diez campeonatos de la NBA.

Ser capaz de alcanzar un éxito como este no es fruto ni de casualidades ni del azar, sino que detrás de estas luces existe un trabajo serio y disciplinado.

Son muchas las reflexiones que Phil Jackson, a lo largo de su vida deportiva, ha aportado a los deportistas a los que ha entrenado. Tal es el caso de Michael Jordan, Kobe Bryant o Pau Gasol, entre otros. Sin duda su liderazgo ha inspirado a muchos de ellos a superar sus expectativas. Permíteme que comparta algunas de sus reflexiones:

• «Mi filosofía no es motivar a los jugadores con los discursos, sino motivarlos con un buen proyecto. Así es como aprenden a ser competitivos, pues la competitividad no es algo que pueda enseñarse».

Motivar con discursos resulta eficaz en un momento determinado. Sin embargo, elaborar un proyecto creíble, compartido por un equipo, y conseguir que todos se identifiquen con él y se sientan parte vital del mismo alimenta el deseo a más largo plazo. Me quedo con la importancia que le da al aprendiz por encima de quien enseña. Sin duda habla de alguien que ha entendido la educación como el nivel más alto de la inteligencia.

• «En el baloncesto, como en la vida, la verdadera felicidad viene de estar presente en cada momento y no solo cuando las cosas van como quieres».

He aquí un elogio al aprendizaje de los errores, a percibir la importancia de los procesos por encima de los resultados. Cuando estamos presentes en el aquí y en el ahora, entendemos que luchamos contra todo lo que no está bajo nuestro control, enfocándonos en aquello que sí podemos controlar.

• «La mejor manera de ganar un campeonato es pasito a pasito. Averigua por qué cosa siente curiosidad el jugador y busca la manera de poder ofrecérselo».

Mira por dónde este libro lleva por título Pulgada a pulgada, que si bien hace referencia a una película de fútbol americano, también podría hablar de la mejor manera de alcanzar un objetivo en la vida. La clave de la motivación reside en encontrar qué mueve a cada persona, cuál es el botón que activa nuestro movimiento para luchar, para competir, para ser capaces de ir más allá. Cuando tenemos la sensibilidad suficiente para encontrar esta curiosidad en quienes trabajan con nosotros, entonces hemos encontrado la llave del éxito.

• «La victoria es dulce, pero no hace que la vida vaya a ser más fácil la próxima temporada o incluso al día siguiente».

No te acomodes, no te conformes. Si lo haces, empiezas a perder. Debemos mantener en nuestra esencia de ser humano un inconformismo inteligente. Un inconformismo que nos haga mejorar día a día, que nos haga crecer hasta llegar a nuestro límite, aunque nunca sepamos dónde se encuentra.

• «He dado mi cuerpo y mi mente, pero he sabido mantener mi alma».

Cuando alguien habla de excelencia profesional, de alto desempeño, de altos niveles de calidad, se refiere siempre a que debemos hacer sacrificios muy importantes para conseguir resultados extraordinarios. Siempre es así. Pero, como resume esta frase (desde mi punto de vista es la mejor), puedo sacrificar todo, absolutamente todo, salvo mi esencia, mi alma, lo que me define como el ser humano único que soy.

Necesitamos otros líderes

La Madre Teresa de Calcuta se dirigió así a un grupo de directivos en un congreso internacional de management sobre la arquitectura del cambio en San Francisco:

«¿Queréis que haya cambio? ¿Queréis que vuestra gente cambie? ¿Les conocéis? ¿Les amáis? Si no conocéis profundamente a vuestra gente, no habrá entendimiento entre vosotros, y sin entendimiento, no habrá confianza. ¿Amáis a vuestra gente? ¿Hay amor en lo que hacéis? Si no hay amor en vosotros, no habrá poder ni fortaleza en vuestra gente. Si no hay fortaleza, no hay pasión. Sin fortaleza ni pasión, nadie se arriesgará. Y sin asumir riesgos, nada cambiará».

Si desmenuzamos la intervención de la Madre Teresa y la aterrizamos (aunque ya está bastante aterrizada, por cierto), de lo que nos está hablando es de que el capital más valioso de cualquier grupo es el potencial de las fortalezas de cada uno de ellos. No es solo la persona; es conocer de modo profundo el poder del ser humano.

Todos, absolutamente todos, somos capaces de desarrollar nuestras capacidades si nos dan la oportunidad y nos colocan en el lugar indicado. Pero para que esto ocurra debemos conocer en profundidad a cada una de esas personas.

Existen muchas personas en las organizaciones que no prestan atención ni tiempo suficiente a conocer a sus equipos, a amarles, que no es otra cosa que aceptar sus limitaciones y acompañarles en el desarrollo de sus fortalezas. Porque es ahí desde donde se puede desarrollar una persona.

«Sin fortaleza ni pasión nadie se arriesgará», decía la Madre Teresa. La fortaleza se construye desde la toma de conciencia de mi talento y el entrenamiento constante y disciplinado. El talento es para quien se lo trabaja. No es una cuestión divina que nos es entregada. No tengamos un punto de vista tan pobre y limitado. La capacidad que tenemos debemos entrenarla con pasión. Cuando hablamos de pasión, estamos refiriéndonos a aquello que deseamos y que activa nuestro

movimiento; nuestro motivo para actuar, nuestra motivación.

Los cambios se producen cuando pongo en acción aquello que me hace diferente y en lo que soy bueno, aquello que me hace disfrutar y fluir. Lo demás es una pérdida de tiempo.

Solo podemos influir en los demás si somos capaces de inspirarles con nuestra fortaleza y nuestra pasión, pero poniéndoles como protagonistas. Si nuestro ego prevalece, entonces todos los esfuerzos son vanos.

Querido Juan Mayorga

Contigo he aprendido el sentido de la palabra «humanidad». Si algo te ha caracterizado siempre ha sido el valor que les has dado a las personas. Nos has hecho importantes a todos. Nos has entregado tu tiempo con generosidad, cariño y respeto.

Contigo he aprendido que para crecer es imprescindible despojarse de todo ego. Esa lección la he aprendido cada minuto que he compartido a tu lado. Tú eras de poco enseñar, pero viéndote hacer, todos éramos capaces de aprender muchísimo si manteníamos los ojos despiertos y los oídos atentos. Tu humildad era verdadera, no esa falsa modestia de la que hacen gala los vanidosos.

Contigo he aprendido que generar confianza es mantener el equilibrio entre asumir la propia responsabilidad y saber que alguien te acompaña siempre. Tú siempre estabas y animabas a que peleáramos por nosotros mismos todo aquello que anhelábamos. Y ese fue tu secreto para conseguir que nos comprometiéramos cuando era necesario.

¡Cuántas veces habrás escuchado eso de que «por Juan hacemos lo que haga falta»! Incluso sin necesidad de cuestionárnoslo. Era por ese motivo. Si nos lo pedías, todos sabíamos que era una oportunidad de devolverte un pedacito de lo que a diario nos dabas. Tú construiste tu mundo sobre la confianza, y esa fórmula secreta no la tiene cualquiera.

La eterna sonrisa de Mandela

Quizá lo que siempre me ha enamorado de la figura de Mandela es el poder de su sonrisa. En el libro El factor humano, de John Carlin, hay un pasaje que, para mí, fue revelador: «entonces vi a Mandela con aquella camiseta, agitando la gorra en el aire, con aquella sonrisa enorme y especial que tenía. Estaba tan contento. Era la viva imagen de la felicidad. Se reía sin parar y pensé: solo con que le hayamos hecho feliz en este momento, ya es suficiente».

La sonrisa es el resultado de la libertad interior de Mandela. La libertad de decidir que su actitud frente a la vida era la de la reconciliación y el perdón como motor de transformación de una sociedad necesitada de un gran líder que estuviera a la altura de las circunstancias. No todo el mundo puede presumir de tener la sonrisa verdadera con la que Mandela vivió. El poder de una sonrisa como la suya es el gran legado que nos deja. Nadie recordará a Mandela de otra manera que con su sonrisa reconciliadora, serena y profundamente confiada.

El otro gran regalo que nos deja y que lo perpetuará en mi memoria por siempre es el valor y el coraje de enfrentar sus miedos y ser la metáfora de la valentía para millones de sudafricanos.

«Aprendí que el coraje no era la ausencia de miedo, sino el triunfo sobre el miedo. Un hombre valiente no es aquel que no siente miedo, sino aquel que lo conquista», decía Mandela.

Por último me quedo con esta frase del líder sudafricano, a la que me atrevo a añadir una reflexión más: «el avance nunca es el resultado del esfuerzo individual; se trata siempre de un esfuerzo y de un triunfo colectivo». Lo que añado es que ese avance es la suma de múltiples errores, que no por ser errores evitan que puedas avanzar. Muchas veces el éxito consiste en sumar miles de pequeñas y grandes imperfecciones que te hacen conseguir tus sueños.

El loco Bielsa

Marcelo Bielsa, argentino de Rosario, jugador y entrenador de fútbol, es uno de esos profesionales del deporte que nunca te dejan indiferente. Adorado por unos y odiado por otros, Bielsa rompe con cualquier arquetipo y modelo conocido en el mundo del fútbol. Su singularidad le acompaña allá donde vaya.

Aquí comparto algunas de sus perlas más jugosas, que, como es de esperar, no dejan indiferente. Con todas estas reflexiones no puedo estar personalmente más de acuerdo. No deja puntada sin hilo y repasa su visión del liderazgo, de los valores, de la derrota, de la adversidad y de la pasión por el talento. Así, por ejemplo, decía lo siguiente: «yo me equivoco porque no sé, pero no porque no hice […] El liderazgo se ve en la derrota, y el líder solo es bueno si ha superado la adversidad. Las operaciones y los cambios se hacen en la victoria, no en la derrota. La adversidad es el momento de observación de las cosas».

En el siguiente fragmento, que corresponde a una charla que brindó en Rosario en 2011, Bielsa explica cómo algunos valores le ayudaron para dirigir:

«La religión, especialmente la católica, me sirvió para dirigir. Tiene cuatro ejes antagónicos: culpa y castigo, amor y perdón. Estos dos son menos visibles; el castigo y la culpa están mucho más en la superficie que el perdón y el amor. Para dirigir me di cuenta de que perdonar al futbolista lo mejora. Y quererlo también. No tengo la más mínima duda al respecto. Si lo quiero y por quererlo lo perdono, es mejor que si lo castigo y lo acuso. Querer y ser querido es una de las cosas que más felicidad produce a los seres humanos».

Cuando era entrenador del Athletic de Bilbao tuvo oportunidad de compartir con jugadores, entrenadores y medios de comunicación reflexiones como esta:

«Yo acá gano cifras que son obscenas. Pero lo que vincula a un profesional con este club no son ni las cifras ni las perspectivas. Para

ganar dinero, aunque suene soberbio, yo puedo ganar mucho más dinero en otros lugares. Y para los éxitos deportivos, y aunque vuelva a sonar soberbio, puedo optar por sitios que dan más garantías de obtener éxitos deportivos. Pero no son esas las cosas que a mí me vinculan con el fútbol: ni el dinero ni el éxito deportivo. A mí me interesan mucho más las emociones que produce pelear un título muy difícil de conseguir en un club como este que ganar títulos en clubes mucho más poderosos».

También de su época en el club vizcaíno es la siguiente reflexión: «si te dedicas a jugar, el fútbol te va a dar dinero; si te dedicas a ganar dinero, no te va a dejar jugar».

El liderazgo auténtico

Los más de 1.000 estudios realizados sobre liderazgo en los últimos 50 años no han sido capaces de definir los rasgos y características de los grandes líderes.

Cuando se pidió a los 75 miembros del Consejo Asesor del Stanford Graduate School of Business que recomendaran cuál era la cualidad más imprescindible para trabajar en los líderes, la respuesta fue prácticamente unánime: el autoconocimiento.

Para desarrollar un liderazgo auténtico se requiere asumir la responsabilidad de desarrollarse uno mismo. Y esto se consigue cuando el auténtico desafío reside en ser capaces de entendernos a nosotros mismos lo suficientemente bien y saber en qué lugar debemos desarrollar nuestro potencial para servir a los demás.

Al fin y al cabo el liderazgo auténtico no se basa en la historia de éxitos y fracasos que podamos acumular, sino más bien en el hecho de generar experiencias de vida a través de las cuales podamos desarrollar nuestro autoconocimiento.

George, Sims, McLean y Mayer analizaron el concepto del liderazgo auténtico en un artículo de imprescindible lectura publicado en 2007 en la Harvard Business Review, para el que entrevistaron a 125 líderes.

El aspecto más destacable que surgió de las entrevistas que desarrollaron estos expertos en management fue que el liderazgo emergía de sus historias de vida, en la que decidieron enfrentarse a situaciones difíciles a lo largo de los años, y esto les hizo más humanos y vulnerables.

Asimismo los entrevistadores encontraron ciertos elementos a los que los entrevistados dieron especial relevancia:

• La práctica de los valores y principios fundamentales de sus vidas, esos valores que se ponen a prueba en situaciones de estrés. Resulta sencillo dejarse guiar por los valores en los momentos en los que las cosas van bien, pero no es tan fácil en situaciones de mucha presión.

• Equilibrar las motivaciones intrínsecas y extrínsecas, entendiendo que las motivaciones intrínsecas son coherentes con los valores y sin duda más gratificantes que las externas.

• Construir equipos de apoyo en los que sostenerse y confiar, grupos y personas que puedan darles feedback constructivos, aunque sean duros.

• Integrar su vida incorporando y respetando las cuatro áreas de sus vidas: trabajo, familia, comunidad y amigos. Ser capaces de mantener la autenticidad en cada una de ellas.

Los autores utilizaron una preciosa metáfora que me encantaría compartir contigo: «piensa en tu vida como si fuera una casa, con un dormitorio para tu vida personal, un estudio para tu vida profesional, un cuarto familiar para tu familia y una sala de estar para compartir con tus amigos. ¿Puedes derribar las paredes entre estas habitaciones y ser la misma persona en cada una de ellas?».

El liderazgo autentico requiere no olvidarnos de tomar siempre decisiones conscientes. Si no tomas estas decisiones conscientes, entonces será el mundo el que decida cómo serás el resto de tu vida. En muchas ocasiones las decisiones serán muy difíciles y pondrán a prueba tus valores y principios, tratarán de desequilibrar la integridad de tu vida y tratarán de alejarte de tus motivaciones más intrínsecas. Y entonces es cuando se pondrá realmente a prueba tu auténtico liderazgo.

Lo importante no es lo que se promete, sino lo que se cumple

Una cualidad para generar confianza es, sin lugar a duda, la credibilidad, que en un líder creíble, confiable o veraz necesita alimentarse desde una perspectiva personal y profesional.

• La credibilidad personal se nutre de la integridad y coherencia. Los líderes honrados dicen la verdad e intentan siempre ser justos.

• Son predecibles, muestran claramente sus posiciones y las mantienen. Hacen lo que dicen, son fiables y confiables.

• Son transparentes. La ecuación es clara: a más transparencia, más confianza y, por tanto, más compromiso.

• Son modelo y ejemplo. Son los primeros en tirar del carro y los últimos en abandonar. Eso sí, trabajan más con quienes más trabajan. Si el líder se ve siempre tirando del carro, hay algo que no funciona.

• Lideran sirviendo. Lo importante no es lo que se promete, sino lo que se cumple. Esta dedicación infatigable potencia también confianza. Predican con el ejemplo.

• Mantienen una actitud de cercanía emocional con sus equipos y utilizan con frecuencia las tres expresiones mágicas que abren el corazón de las personas, sin la perniciosa pose de invulnerabilidad tan propia del narcisismo de nuestros tiempos y que impide la conexión emocional profunda con los demás: «gracias» (expresión de generosidad, de justicia, un signo de reciprocidad), «lo siento» (humanidad, humildad, has cometido un error y te disculpas), «por favor» (signo de respeto hacia la otra persona y una apelación a su grandeza y a su libertad). Y es que los colaboradores, los jugadores o los hijos no solo copian tus gestos, sino que también terminan pensando como tú piensas. Si en una organización los líderes ponen excusas, sus equipos inevitablemente también lo harán porque copiarán la manera de pensar y actuar que se les transmite a diario.

• La credibilidad profesional. Sin ella la credibilidad en el ámbito organizacional no está completa. El equipo también debe confiar en la capacidad técnica del líder para estar en disposición de acompañarle. No se trata de que demuestre que lo sabe todo, que tiene respuesta para todo, ya que de ser así, caería en la arrogancia. Es suficiente con que lo que diga esté fundamentado de modo correcto, que reconozca con humildad sus lagunas y se preocupe por rodearse de los mejores sin sentirse amenazado.

Desde la credibilidad se genera confianza, y desde este punto de partida se puede empezar a construir una visión ilusionante que tenga un efecto rejuvenecedor en los equipos y en las organizaciones. Mirar al futuro es esencial en la labor de un buen líder, ya que permite siempre tratar a sus colaboradores por lo que pueden llegar a ser, porque ahí descansa la sana exigencia. Si se les trata por lo que fueron, se acomodan y se rinden. Y si se les trata por lo que son, se les alimenta la vanidad.

El principal desajuste de un líder y que le hace perder por completo su credibilidad es tener una actitud errónea tanto en lo profesional como en lo personal. La inteligencia en acción de un líder es lo que marca la creación de confianza.

El Celler de Can Roca: un número uno diferente

Todos buscamos modelos de liderazgo en los que inspirarnos, modelos que transmitir a nuestros alumnos con los que podamos explicar que existen maneras muy diferentes de extraer lo mejor de uno mismo.

Cansados ya de los modelos basados en la tiranía del miedo disfrazada de éxito social, somos muchos los que ponemos la mirada en nuevas maneras de alcanzar la excelencia siendo siempre fieles a la esencia de tus señas de identidad.

Los tres hermanos Roca se han convertido en un ejemplo al que mirar cuando uno busca pistas sobre la manera de alcanzar esa deseada maestría. En un reciente artículo estos tres hermanos desvelaban las sencillas claves que les han llevado a ser el mejor restaurante del mundo. Y digo sencillas, pero no por eso fáciles. La sencillez es el mejor indicador de la excelencia. Cuando ves a alguien que hace sencillas las cosas complejas, seguramente estás delante de un maestro.

• La primera clave es ser fiel a tu esencia y no renunciar nunca a ella. La inspiración de su abuela Angeleta, que dedicó su vida a «dar de comer para hacer felices a sus comensales», es permanente. Qué mejor ejemplo sobre la orientación al cliente que hacer feliz a alguien a diario por 10 euros tal y como también lo sigue haciendo su madre a diario.

• La segunda clave se basa en tener un modelo de gestión alejado del ordeno y mando, como bien explica Joan Roca: «no me gustan los malos rollos ni las voces. No hay dictadores. No hacemos llorar a nadie como en otras cocinas. No trabajamos mirando el reloj. Soy un tipo tranquilo. Los tres lo somos. Preferimos la concentración a la tensión, el diálogo a las órdenes. Nuestro trabajo debe estar basado en una compleja organización previa […] En la cocina de El Celler hay silencio, serenidad y delicadeza. Es nuestra forma de ser».

Silencio, serenidad y delicadeza son conceptos tan alejados de lo que podemos ver en nuestro día a día que incluso lo relacionamos de

manera despectiva con el perfil bajo. Y, sin embargo, son el valor diferencial de los actualmente mejores cocineros del mundo. Quizá esto nos haga pensar que otras maneras son posibles.

Sin duda un líder debe poner toda su energía en generar el contexto adecuado para que las personas extraigan lo mejor de ellas mismas. Con tensión, con órdenes, con ruido y sin tiempo es imposible.

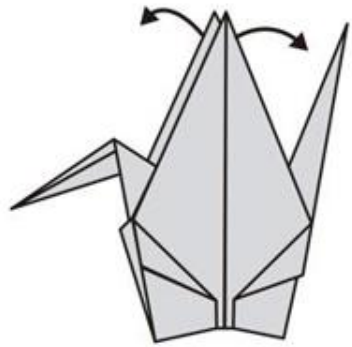
• La tercera clave es enfocar en el proceso y alejarse de la tiranía del resultado: «no pensábamos ni de lejos en ser ricos ni en tener estrellas, sino en ser felices con nuestro restaurante […] Lo mismo que buscamos ahora; todo lo demás, los premios y las estrellas han sido algo sobrevenido».

• La cuarta clave es no dejar de evolucionar y reinventarse sin renunciar a tu esencia: «ha habido una completa evolución en lo que hacemos. Nuestras raíces nunca nos han impedido volar alto». Y han cumplido con disciplina cada una de las etapas que marca la propia naturaleza: «no nos hemos saltado ningún peldaño».

Joan Roca aprendió de otro maestro como Ferrán Adrià (cinco veces nombrado mejor cocinero del mundo) que la excelencia es el resultado de integrar tres factores esenciales: «Ferrán me enseño tres cosas básicas: libertad, inconformismo y riesgo».

11

No somos islas. El poder del equipo



Todos mis hermanos

Estiarte fue galardonado con el premio Príncipe de Asturias de los deportes en 2001 después de haber participado en seis Juegos Olímpicos y conseguido la medalla de oro en los Juegos de Atlanta 96 con la selección española de waterpolo.

Su libro Todos mis hermanos, escrito desde la emocionalidad más sincera y profunda hace un recorrido a través de su vida deportiva y familiar jalonada de éxitos y dramas que han marcado la personalidad de este deportista. Te recomiendo la lectura de un libro que no te durará más allá de dos días en las manos antes de haber leído cada una de sus páginas con emoción, a veces contenida y otras veces desbordada.

Hay momentos en el libro en los que es difícil decidir si quieres seguir o necesitas dejar de leerlo para reflexionar.

Pero no te desvelaré el contenido; aquí tan solo comparto algunos pasajes, muchos de ellos relacionados con el liderazgo y el trabajo en equipo, que revelan las reflexiones de este campeón y de su trayectoria como uno de los deportistas más laureados de España.

• «Era un gran jugador, un grandísimo jugador, pero me faltaba la excelencia: el altruismo».

Esta es mi frase favorita. Defiendo que lo más alto a lo que puede aspirar un deportista de elite es a ser generoso con su equipo. Podemos hacer extensible esta reflexión a cualquier ámbito profesional y personal. Somos seres sociales, y el altruismo es lo que nos eleva a nuestro máximo exponente.

• «Una cosa son los talentos naturales y otra la capacidad de caer en la cuenta de otras cosas que sobrepasan los límites del talento mismo y de los propios intereses. Por eso hay personas que, teniendo talento, lo han perdido por el camino o nunca le dieron la importancia debida, y así se morirán, desconociendo que existen otros mundos más allá de

los límites en que han vivido encerrados».

• «Mis compañeros sufrían lo mismo que yo, y de este modo aprendí a verme débil como ellos».

De nuevo aparece el poder de la vulnerabilidad como elemento imprescindible para generar aprendizajes profundos. Estiarte es otro deportista que después de vivir una vida llena de éxitos da valor a la toma de conciencia de la necesidad de aprender.

• «Cuando te empeñas seriamente en un objetivo, aunque contenga algo de error, finalmente del empeño sale algo positivo».

Una cualidad más a resaltar de una persona exitosa es la de perseguir con constancia y tesón aquello que le transformará.

• «Un jugador está completo cuando comprende que tiene que celebrar sus goles primero con sus compañeros».

La teoría de la restricción de Goldratt y la gestión de equipos

Eliyahu Goldratt habla de la teoría de la restricción al explicar que cualquier sistema tiene una y solo una restricción operativa que impide que este sistema funcione de forma óptima para alcanzar una meta que persigue. Esta restricción se convierte en el eslabón más débil de la cadena o el cuello de botella del sistema.

Si queremos reforzar esa cadena, todos los esfuerzos deben orientarse a reforzar el eslabón más débil. De hecho, según Goldratt, ningún esfuerzo aplicado a un elemento que no sea la restricción del sistema producirá una mejora del mismo.

Al trabajar sobre este eslabón llegará un momento en que dejará de ser el más débil y aparecerá otro que tome su lugar. En ese momento los esfuerzos deben orientarse al nuevo eslabón débil.

El autor propone cinco pasos para optimizar el proceso:

1. Identificar la restricción.

2. Mejorar al máximo la restricción utilizando de manera continua toda tu capacidad.

3. Subordinar todo lo demás para mejorar la restricción.

4. Elevar la restricción para que deje de serlo.

5. Volver al primer paso.

Si bien esta teoría nace en el ámbito de las operaciones, podemos llevar la idea a la gestión de equipos. Cuando queremos que un equipo se desarrolle al máximo, debemos detectar qué puede hacernos más lentos, más débiles. Cuando lo identificamos, debemos potenciarlo al

máximo para que no se convierta en un lastre o en un cuello de botella que nos impida alcanzar los objetivos propuestos.

Cuando hemos transformado ese freno en un factor de movimiento, debemos volver al primer paso para averiguar e identificar qué nos vuelve a hacer débiles.

Se trata de una curiosa teoría que nos puede servir en la gestión de equipos. Un ejemplo muy claro en el deporte de alta competición se observa en las pruebas de ciclismo en ruta. Cuando en una gran prueba ciclista como el Tour de Francia asistimos a una contrarreloj por equipos, el cronómetro se detiene cuando entra en meta el cuarto ciclista y no el primero. De nada sirve tener tres grandes especialistas en esta prueba si el cuarto y más débil no está a su nivel.

Un equipo en cinco claves

Para que un equipo funcione milimétricamente y se convierta en una máquina engranada a la perfección tenemos que trabajar sobre cinco pilares básicos en los que sustentarlo:

1. Sentimiento de pertenencia. Una persona se siente parte de una tribu cuando no es sencillo formar parte de ella y cuando se siente parte importante de la misma. Es muy diferente ser miembro de un equipo que ser jugador de un equipo. Puedes ser sujeto pasivo o decidir aportar a diario, aunque tu papel dentro del equipo no sea tan notorio. Recuerdo siempre el rol que jugó Palop en la selección española que ganó la Eurocopa de 2008. Fue el único jugador que no participó ni un solo minuto en toda la competición, pero fue uno de los jugadores más determinantes del equipo para conseguir la victoria final. Su rol fuera del terreno de juego fue fundamental para superar los momentos adversos.

2. Confianza. Nadie se compromete si no confía. El compromiso es el resultado visible en un equipo, pero es imposible que emerja si no se ha alimentado la confianza día a día. No escucho lo que dices, escucho lo que haces.

3. Generosidad. Sin lugar a duda, nada funciona sin la actitud generosa de cada miembro del equipo: generosidad en el esfuerzo, en la sonrisa a pesar de los momentos de cansancio o enfado; generosidad para la escucha, para aceptar diferentes puntos de vista, aunque sean muy distintos a los que uno tiene. Generosidad verdadera.

4. Encontrar tu rol y potenciarlo. Has de saber dónde está tu aportación de valor, cuál es tu elemento diferenciador y cómo potenciarlo para ponerlo a disposición del equipo. El equipo te hace crecer y tú haces crecer al equipo.

5. Disfrutar, disfrutar y disfrutar. El camino a la excelencia se abre cuando se disfruta de cada momento: perseguir los

momentos de disfrute colectivo, enarbolar el sentido del humor como la bandera y la insignia del equipo para gozar los pequeños y más importantes instantes del camino.

https://www.facebook.com/SeaOfLetters

Grupo de Telegram
Grupo de WhatsApp
Y página de Facebook
Sea Of Letters

El talento no es una isla

No hay duda sobre el hecho de que cada uno de nosotros somos talento. Cada persona nace con la capacidad para desarrollar aprendizajes, y es el talento lo que nos permite abrir oportunidades. Quien más oportunidades abre, más talentoso es.

Sin embargo, el talento tiene dos finalidades que trascienden lo individual y aterrizan de lleno en su verdadera esencia: no somos islas.

a) El talento o tiene conciencia colectiva o no es talento. Si únicamente desarrollamos nuestro talento desde una perspectiva individual, caeremos en el individualismo que puede ganar partidos pero no campeonatos.

El deporte nos depara infinidad de ejemplos que ilustran esta afirmación. Ni el mismísimo Michael Jordan siendo el mejor jugador individual de la NBA era capaz de llevar a su equipo a la victoria colectiva. Solo cuando entendió que necesitaba poner su talento al servicio del equipo mostrándose generoso hasta el final fue cuando su equipo consiguió ganar seis campeonatos.

Necesitamos ser generosos hasta que duela, entregar nuestra capacidad para aprender poniéndola al servicio del colectivo. Solo de esta manera seremos capaces de llevar nuestro talento hasta los niveles más elevados posibles.

Un maestro es aquel que entrega toda la sabiduría a sus alumnos sin reservas y sin condiciones. Existen personas que no actuarán así por miedo a que alguien les robe lo que tanto tiempo les ha costado conseguir. Y, sin embargo, es al revés. Cuando entregas de manera sencilla todo lo que sabes y has construido a lo largo de la vida, te conviertes en referente para otros.

Ni en los deportes ni en las profesiones más individuales podemos ser islas. Es imposible que en un mundo tan hiperconectado y complejo

podamos llegar a alcanzar metas elevadas pensando que con nuestro talento individual es más que suficiente. Cuando así sucede, nos convertimos tan solo en supervivientes con altas capacidades. Pero ese individualismo tiene un techo que está muy alejado de la mejor versión que podríamos alcanzar.

El talento no solo consiste en destacar en algo, sino que es imprescindible que aporte un valor diferencial. Y es muy posible que esa diferencia se encuentre en la conexión con otros, en la orientación a los demás o en la capacidad de mejorar a quien te rodea.

b) El talento tiene que ver con la inteligencia social y con todas sus capacidades relacionales. El talento es empatía, es orientación a los demás para empoderarles y de esta manera superar las expectativas colectivas. El éxito individual se mide en términos de éxito colectivo. Si no fuera así, el propio Jordan no hubiera llegado a ser el mito deportivo que conocemos hoy en día.

Sin duda, si hay un deportista en esta última generación que mejor representa el talento relacional es Xavi Hernández. Pocos jugadores han tenido tan claro que lo mejor de ellos consiste en hacer mejor al equipo al que pertenecen.

Apostar por la generosidad frente a egocentrismo y por la conexión frente a individualismo suele tener un altísimo retorno sobre la inversión.

El factor confianza

En su libro El factor confianza, Stephen M. R. Covey compara la confianza interpersonal con una cuenta bancaria que abrimos cada vez que comenzamos una relación con alguien importante para nosotros, ya sea a nivel personal o profesional.

Cuando nos comportamos creando confianza, lo que hacemos es generar ingresos en esta cuenta. Sin embargo, cuando nuestro comportamiento destruye confianza, entonces estamos haciendo extracciones. El balance en la cuenta nos indica la cantidad de confianza en la relación en un momento determinado.

Los pequeños detalles en la relación suelen resultar los mayores ingresos en la cuenta, ya que son elementos muy personalizados que tienen en cuenta al otro y le aportan valor. Sin embargo, lo que puede resultar un ingreso para una persona puede percibirse como una extracción para la otra. Es muy importante saber qué es lo que la otra persona entiende como un ingreso.

Profundizando en este hecho, y tal y como otros expertos opinan, la confianza se alimenta de tres juicios que todos hacemos: la sinceridad, la credibilidad y la competencia.

La sinceridad nos habla del hecho de que confiamos en quien percibimos como sincero y desconfiamos de quien no lo es.

La credibilidad de las personas depende directamente de su histórico. Si fueron creíbles en el pasado, se les supone una dosis de credibilidad en el futuro y, por tanto, confiamos en ellas.

Y, por último, la competencia nos señala el hecho de cómo confiamos en personas que poseen las habilidades suficientes para acometer una tarea. ¿O acaso no confiamos en el mejor especialista del mundo aunque sea un antipático?

La confianza y los desafíos de la transformación

La empresa emergente, de Rafael Echeverría, gira alrededor de un concepto del que ya hemos tratado en este libro: la confianza.

Me gustaría compartir algunas claves importantes que Echeverría pone en el contexto de las empresas y las personas que se diferencian en el nuevo entorno profesional:

• «La confianza y la falta de confianza nos hablan de la manera como encaramos el futuro en función de los eventuales peligros que este nos pueda deparar. Ellas definen, por lo tanto, nuestra relación con el futuro». Vivimos en una época y en un mundo mucho más abiertos y desprotegidos que en épocas anteriores, ya que cualquier acción en lugares muy lejanos puede afectarnos de manera directa. Por eso la confianza es un factor clave para reducir el miedo frente a las situaciones adversas que podamos encontrar. Y diluye el miedo porque la confianza reduce tanto la incertidumbre como la complejidad de las situaciones que abordamos.

• «La confianza es una apuesta». Nada va a eliminar las adversidades, los obstáculos o las dificultades, pero la confianza desempeña un papel que permite aumentar la probabilidad de acertar, tener éxito o aprovechar las experiencias de una manera positiva.

• La confianza está íntimamente ligada a la acción. «Toda acción tiene un efecto transformador, y toda acción se sustenta en la necesidad de conservar algo». La desconfianza hace que nuestras acciones se orienten a la conservación, mientras que la confianza permite que nuestras acciones se enfoquen en la evolución y en la transformación.

• «La confianza es el gran motor de la acción y muy particularmente del potencial transformador de los seres humanos». Como muy bien explica después Rafael Echeverría, «todo sistema social requiere desarrollar confianza como condicionante de funcionamiento. No es posible que exista un sistema social en el que la confianza no exista».

Parece que muchas empresas aún no han entendido este concepto. Siguen ancladas en el sistema taylorista del ordeno y mando en el que el miedo hacía funcionar los engranajes y donde las personas se limitaban a ejecutar sin pensar.

Sin embargo, esta manera de funcionar ya carece de utilidad en los sistemas y organizaciones actuales. Todo aquel que dedique su tiempo a hacer un trabajo mecánico que no aporte valor tiene los días contados, ya que será sustituido, en poco tiempo, por sistemas tecnológicos que lo harán mejor y más rápido. Sobrevive el conocimiento. Sobrevivirán quienes sepan generar, transmitir y aplicar el conocimiento, que, por otro lado, se convertirá en factor fundamental de generación de confianza.

• Amar lo que se hace es un potente generador de confianza. El término amor lo trasladamos al concepto de solidaridad con quienes trabajo, aunque no los conozca tanto como a mi familia. Este concepto de amor va ligado al hecho de que me importe verdaderamente lo que le sucede a la gente con la que trabajo. La solidaridad interna en un equipo o en una organización es el germen del sentimiento de pertenencia, un elemento clave para construir equipos.

¡Es la última vez que vengo! Una lección de trabajo en equipo

Xabi Fernández, uno de los mejores regatistas españoles, revive la experiencia de competir en una de las regatas más importantes del mundo: la Volvo Ocean Race, es decir, la vuelta al mundo a vela, que se disputa desde 1973. Si quieres entender lo que significa trabajar en equipo, este es un relato insuperable:

«Descubrí la vela oceánica después de ganar el oro en los Juegos Olímpicos de 2004. Nos embarcamos en nuestra primera Volvo con el Movistar, y tengo que reconocer que fui con cierta precaución por saber si iba a encajar. Fue una incorporación dura. Llevamos el barco desde el astillero australiano donde se construyó hasta Vigo: ¡exactamente media vuelta al mundo y con un paso por el temido cabo de Hornos para empezar!

Ahí supe desde el primer momento que era algo que me apasionaría. Fue un viaje muy duro. Era un tipo de barco nuevo, y tuvimos de todo en ese viaje: buen tiempo, mal tiempo ¡y tiempo malísimo! Mis primeras millas de navegación oceánica y estaba en medio del Pacífico Sur. Frío, nieve y noches muy largas.

En este entrenamiento aprendí a funcionar en un sistema de guardias organizado y con un toque militar: ser siempre puntual y pensar siempre en tu compañero opuesto, el que vas a relevar y te releva. Entrar a dormir en el mismo saco que él con los pies secos y no descuidar esos detalles pequeños de convivencia que son tan importantes.

Cocinar en condiciones inhumanas, comer y preocuparte de que tu compañero come cuando solo te apetece ir a dormir. Mantener el barco limpio y seco, cosa muy complicada cuando toneladas de agua pasan por cubierta en cada ola que la proa pincha a 30 nudos de velocidad. Compartir todo: plato, cuchara, tazas… En definitiva, ser marinero. Es un trabajo en equipo en todo su significado, porque, en el fondo, cuando das la vuelta al mundo, estás muy solo en el mar.

¿Lo mejor? Sin duda, navegar en condiciones perfectas a altas velocidades, y las noches espectaculares. Estar semanas sin ver tierra, compitiendo en alta mar junto a un equipo con el que durante meses convives en un sitio tan reducido. Son relaciones intensas que es difícil tener fuera de este hábitat».

Equipo de leyenda

El deporte nos regala momentos para la historia y sin lugar a duda nos coloca delante la posibilidad de extraer aprendizajes profundos para la vida.

La selección española de baloncesto es un claro ejemplo de modelo de éxito que va más allá del resultado final, porque nos enseña el camino para descubrir cuáles son algunas de las claves indispensables para construir un equipo de oro:

• El valor de la derrota útil. En el deporte, al contrario de lo que ocurre en otros entornos profesionales, cuando se pierde, se pierde. No hay excusas ni posibilidad de escapar a un resultado adverso. De la derrota se aprende si se quiere aprender. Se aprende si hay actitud para ello y la suficiente autocrítica para hacerlo. Y la manera de aprender de las derrotas es no temer al conflicto que la derrota genera.

• Los valores de un equipo se ponen a prueba en la adversidad. Es fácil poner los valores por bandera cuando el viento sopla a favor. Pero la verdadera medida de los valores de un equipo aparece cuando el entorno se vuelve hostil y se quiere ganar a cualquier precio alejándose del estilo. Ser fiel a los valores de un equipo es el único camino para la victoria final.

• El talento que no es colectivo tan solo es individualismo. Es más fácil que tu equipo consiga éxitos sin ti, y es más difícil que tú los consigas sin tu equipo. El verdadero talento es el que conecta con otros talentos, el que mejora al colectivo, el talento generoso y solidario. La figura de Pau Gasol es tan grandiosa como su capacidad para hacer mejor y más competitivo a su equipo.

• La confianza es la base sobre la que se construye cualquier equipo. Nunca aparecerá el compromiso si la confianza no se ha construido a fuego lento. El indicador de la confianza de un equipo es la calidad de la conversación. Cuando en un equipo solo uno habla y el resto calla, es el miedo el que gobierna. Los equipos que confían en sus jugadores

son los que más debaten, los que no se conforman con las primeras soluciones válidas que aparecen. Son los equipos que apuestan por mostrar su vulnerabilidad y pedir ayuda, que apartan las luchas de poder y se entregan con energía y tiempo a los asuntos importantes.

• Solo un equipo que es capaz de aprender puede llegar a ser leyenda, un equipo que aprende de la derrota para ser más resiliente y que aprende de la victoria para ser más humilde. Un equipo de leyenda es un equipo que se siente eternamente principiante, que es permeable a nuevos aprendizajes y lo hace de manera ágil y flexible.

• Los equipos de leyenda están construidos sobre la responsabilidad y no sobre la obediencia. Un signo de madurez colectiva es la responsabilidad grupal. Solo de esta manera es posible alcanzar altos estándares de rendimiento. Cuando hay responsabilidad colectiva, se reduce la dependencia hacia un único líder salvador. Importa más el liderazgo de cada miembro que dejar todo en manos de la única persona capaz de evitar la derrota. Los equipos responsables toman decisiones valientes, arriesgan en pos de un objetivo común y no buscan culpables cuando los resultados no son los esperados. Nunca permitirán que nadie se esconda y no se exija el máximo en las responsabilidades individuales.

Más allá de un nuevo triunfo deportivo hay una lectura poderosa para construir nuestros equipos. Aprendamos del éxito humilde, de la victoria solidaria y del premio colectivo.

Equipos que temen el conflicto

El conflicto es un asunto tabú en la construcción de equipos y, sin embargo, es la herramienta imprescindible para que un equipo aprenda y pueda alcanzar niveles de excelencia.

Pero ¿qué es un conflicto? Esta es la pregunta de partida y donde es necesario realizar una distinción para evitar malos entendidos. Hablamos de conflictos desde la perspectiva del debate ideológico productivo: el conflicto de las ideas. Este conflicto dista mucho del que normalmente entendemos como la lucha de poder destructiva alimentada por el ego desmedido.

Para provocar el conflicto productivo es necesario haber asentado una base de confianza (tan evidente como complicada) en la que se respete profundamente las diferentes miradas desde donde cada persona plantea sus opiniones y argumentos. Nadie va a defender de manera apasionada sus ideas si no tiene la certeza de que no va a sufrir represalias posteriores. Este argumento se puede trasladar a la empresa, el deporte, la familia y cualquier otro colectivo donde un grupo de personas se reúnen alrededor de un objetivo común.

El conflicto productivo requiere de la valentía y confianza de los miembros de un equipo para que emerja y puedan afrontarlo. Es necesario eliminar la complacencia colectiva que se conforma con la primera solución válida que aparece. La primera respuesta que surge suele estar lejos de ser la más adecuada. Se trata más de una salida tranquilizadora que de una solución poderosa para el equipo.

Los equipos que temen el conflicto suelen vivir inmersos en una armonía ficticia que, antes o después, se rompe de manera irrecuperable. ¡Cuántas veces se defiende la necesidad de construir equipos con diversidad para posteriormente evitar el conflicto productivo!

Un conflicto positivo genera responsabilidad colectiva, mientas que la armonía artificial persigue obediencia del equipo a un superior que dirige al colectivo utilizando el miedo mediante sus herramientas más

conocidas: amenaza, castigo y chantaje. ¿Cómo es posible conseguir un equipo responsable cuando utilizo estas herramientas? Pues no es posible.

Un líder que trata de acortar los conflictos que se generan en un equipo obtiene los mismos resultados que un padre que evita que los conflictos entre hermanos se produzcan. Lo que se obtiene con estos comportamientos es sobreproteger a las personas y, por tanto, frenar el desarrollo de su potencial para enfrentar situaciones difíciles y encontrar una solución adecuada.

El líder de un equipo necesita transmitir la importancia del conflicto productivo como herramienta de crecimiento a largo plazo, asegurando en todo momento que se respeta de manera profunda a las personas que participan en el mismo.

El conflicto productivo regala la oportunidad de entender, comprender y aceptar las infinitas perspectivas que una situación puede generar y la riqueza de aprendizaje que este hecho conlleva.

Por tanto, otra clave para los equipos que aprenden reside en que buscan, en el debate responsable y adulto de las ideas, las soluciones más adecuadas (y en muchas ocasiones más incómodas) para seguir avanzando en su persecución de la excelencia.

Claves para descubrir a un equipo comprometido

En el camino hacia el alto desempeño en los equipos de trabajo el compromiso colectivo es una estación de paso obligada. Merece la pena un ejercicio de reflexión que nos acerque a elementos que construyen compromiso.

Si existen dos rasgos identificativos de los equipos comprometidos sin duda estos son la claridad en la toma de decisiones y la aceptación de las mismas por parte de todos los componentes del equipo, aunque algunos no las compartan. Dicho de otra manera, la ambigüedad y la sumisión colectiva se convierten en inhibidores del compromiso del equipo.

Las dos principales claves para construir compromiso sobre la base de una confianza previamente bien consolidada son estas:

1. No buscar el consenso, sino la mejor decisión posible. En muchas ocasiones solo apoyamos las decisiones del equipo si coinciden con las nuestras personales. En caso contrario, tendemos a hacer una resistencia pasiva que a la larga genera micro-conflictos que erosionan al equipo. Las personas que se sienten parte de un equipo no necesitan que sus ideas triunfen para apoyar de manera incondicional al equipo.

La clave consiste en asegurarse de que todas las opiniones sean escuchadas y consideradas con autenticidad. Esto aumenta de forma notable la posibilidad del apoyo de todos los componentes del equipo.

Cuando un equipo persigue el consenso, cae en el error de encontrar y conformarse con la primera decisión válida que surge y que termina siendo más tranquilizadora que eficiente.

2. Abrazar la incertidumbre. Alguno de los grandes problemas de muchos equipos disfuncionales reside en la parálisis por análisis, es decir, postergar las decisiones hasta estar por completo seguro de la decisión que se debe tomar. Es mejor tomar una decisión

atrevida sin la seguridad de acertar que no tomar ninguna decisión (aunque al fin y al cabo, no decidir es una decisión en sí misma).

3. Revisar las decisiones más importantes adoptadas después de una reunión y aclarar qué decisiones son confidenciales y cuáles deben comunicarse de manera inmediata, clara y transparente.

4. Trabajar con fechas límite. Una decisión importante se respeta si se pone una fecha límite para cumplir lo decidido. De esta manera se reduce la ambigüedad.

5. ¿Qué es lo peor que nos puede pasar? Imaginar el escenario más adverso posible ayuda a reducir el miedo a la adopción de decisiones, ya que se toma conciencia con realidades manejables y con nuevas vías de solución a través de planes de contingencia.

6. Hacer demos de riesgo controlado. Obligarse a tomar decisiones en entornos razonablemente controlados ayuda a darse cuenta de que las decisiones que tomamos no varían mucho de lo que haríamos en otros entornos más complejos. Es una cuestión de entrenamiento.

La inteligencia compartida

Los recientes estudios de Woolley, Malone y Chabris, investigadores de la Carnegie Mellon University, acerca de la inteligencia colectiva que se genera en los equipos de trabajo desvelan interesantes conclusiones para mejorar el entrenamiento de muchos equipos de trabajo. Estos estudios se apoyan en la realidad innegable de la presencia de equipos virtuales y la necesidad de estimular esta colaboración a través de la tecnología.

¿Qué características tienen estos equipos inteligentes? En primer lugar, comprobaron que los equipos que tenían más mujeres entre sus componentes funcionaban mejor que los equipos con mayoría masculina.

En segundo lugar, estos equipos más inteligentes sacaban mejor puntación en la capacidad para deducir viendo fotografías de los ojos de otros (la prueba se llamaba Leer la mente en la mirada). Posiblemente esto tenga que ver con la inteligencia intuitiva.

La tercera característica reside en la participación y contribución más equilibrada en las discusiones colectivas por parte de todos los miembros de un equipo. Esta característica tiene mucha relación con el modelo que Patrick Lencioni presenta en Las 5 disfunciones de un equipo.

A partir de aquí se abren nuevos interrogantes a los que los investigadores también dan respuesta. Por ejemplo, ¿cómo podemos fomentar la inteligencia colectiva de estos equipos?

Por un lado, para desarrollar su inteligencia cognitiva colectiva, los equipos, al igual que los individuos, deben apoyarse en el entrenamiento consciente de la memoria, la atención y la resolución de problemas. Estas cualidades son primordiales en aquellas personas que desarrollan sus trabajos en condiciones extremas, ya que si no las manejan de manera adecuada, las consecuencias pueden ser terribles.

Pero, por otro lado, aparecen dos componentes indispensables para el desarrollo de esta inteligencia compartida y que, curiosamente, fueron obviadas en las primeras investigaciones que se llevaron a cabo: la cohesión de los componentes de un equipo y la calidad de las relaciones interpersonales.

Esto nos lleva a entender que los equipos que se llevan bien pero que no han desarrollado su inteligencia colectiva no trabajarán bien, y lo mismo les ocurrirá a los que poseen inteligencia colectiva pero no tienen buenas relaciones interpersonales.

La necesidad de conseguir desarrollar ambos componentes se hace indispensable si queremos tener equipos que sepan aprender. Nuevos estudios que surgen a partir de lo investigado sugieren que la clave para que los equipos mejoren sus relaciones radica en el tipo de comunicación que se establezca entre sus miembros.

La manera en la que cada persona es escuchada y las conversaciones que se establecen son los factores clave para su nivel de satisfacción y su motivación para seguir colaborando.

Resumiendo las investigaciones, queda claro que el equilibrio entre la función cognitiva colectiva y la inteligencia emocional colectiva son los ingredientes necesarios para desarrollar la inteligencia de los equipos: atención, memoria, resolución de conflictos en un entorno donde la calidad de las relaciones y la cohesión del equipo se estimulan con una adecuada comunicación.

Pequeños cambios que hacen grandes equipos

Algunos de los recientes estudios en los que está basado el libro de How to Have a Good Day: Harness the Power of Behavioral Science to Transform Your Working, de Caroline Webb, concluyen que simples ajustes en la comunicación y el comportamiento de los líderes pueden crear un ambiente potencialmente mucho más productivo para cualquier equipo.

Existen dos grandes dificultades que reducen de manera drástica la productividad y eficiencia de los equipos. En primer lugar, la multitarea. Cada vez más investigaciones demuestran que las personas tienden a ser menos creativas, están más estresadas y cometen de dos a cuatro veces más errores cuando están sometidas a continuas interrupciones y distracciones.

Por otro lado, trabajar sin tomarse los descansos adecuados afecta de modo directo a la calidad de la toma de decisiones. En un estudio realizado en centros hospitalarios se demostró que la tasa de cumplimiento del uso de desinfectante para las manos disminuyó de forma notable cuando las personas trabajaban largas horas sin descanso.

Los líderes tienen un enorme reto a la hora de animar a las personas de sus equipos a desconectarse de internet cuando tengan que hacer sus trabajos más importantes, así como a tomar descansos más frecuentes, ya que constatarán un aumento en la productividad, la innovación y en sus estados de ánimo.

En ciertas ocasiones la dificultad para tomar descansos y evitar la multitarea es que la gente a menudo piensa que necesita demostrar su capacidad de respuesta a colegas de alto nivel para demostrar su seniority (antigüedad). Y esto se traduce en estar disponible 24/7, es decir, todo el día todos los días de la semana, ya sea a través del correo electrónico, de WhatsApp o en persona.

¿Cómo modificar estos comportamientos tan improductivos en las personas de un equipo? Tan solo hay un camino, y es que los líderes

empiecen a dar ejemplo con su propio comportamiento. No es cuestión de grandes transformaciones, sino de pequeñas modificaciones que generan cambios ostensibles.

Algunas herramientas sencillas y útiles que te recomiendo son las siguientes:

• Desconectarte de internet o de cualquier distracción tecnológica durante al menos 45 minutos para ayudar al cerebro a enfocarse en la tarea.

• Tomar descansos y salir a caminar o hacer deporte entre las sesiones de trabajo importantes y que requieran de una importante intensidad intelectual.

• Utilizar la regla de las dos prioridades: ayudar a los miembros de un equipo a que se marquen las dos principales prioridades de la semana.

Estos ejercicios de modelado terminan calando como lluvia fina en los colaboradores. Y requiere que se creen nuevas reglas de juego: no es lógico ni sano que las personas no tengan tiempo para comer o no disfruten de pequeños descansos entre reuniones.

Equipos sanos, equipos competitivos

El estrés es el segundo problema de salud más frecuente en Europa con un impacto para la economía de 136.000 millones de euros al año, tal y como publica la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. En general, la falta de salud en el desarrollo profesional le puede costar a Europa entre el 2,6% y el 3,8% de su PIB.

Estos datos son para tomarse muy en serio cómo abordamos la cotidianeidad en la gestión de nuestros equipos.

Fomentar por parte de los líderes un entorno gratificante y estimulante incluso en medio de las situaciones más difíciles es una manera de evitar (o al menos amortiguar) la sensación de estar bajo amenaza constante y activar el modo defensivo de los miembros de un equipo.

Pero ¿cómo crear este contexto? En muchas ocasiones ocurre que tenemos proyectos en los que el 90% de las tareas que realizamos se desarrollan muy bien, y tan solo recibimos quejas acerca del 10% de las cosas que no funcionan de modo correcto. Pero esto hace que los equipos se tensen de forma innecesaria.

Comenzar las reuniones reconociendo y analizando aquellos éxitos y buenas prácticas que se desarrollan en la cotidianeidad del equipo ayuda a las personas a rebajar la tensión y especialmente les permite pensar con más claridad. No se trata de evitar o pasar por alto los problemas, sino que a partir de lo que está funcionando bien se pone a todo el equipo en un marco más abierto de mente, lo que significa que podemos ver lo que no está funcionando sin que la gente se sitúe a la defensiva.

Otra de las claves importantes para reforzar la sensación de autonomía y competencia de un equipo es no caer en el error de dar feedback demasiado pronto. Practicar el ejercicio de escucha extrema sin intervenir para dar soluciones proporciona un gran impulso a la capacidad de resistencia y confianza del equipo. Un equipo madura

cuando es capaz de encontrar sus soluciones sin necesidad de depender inmediatamente del feedback de su superior. No consiste en no dar feedback (siempre es necesario), sino en no proporcionarlo demasiado pronto para así estimular el músculo de la reflexión y acción colectivas.

En las situaciones, muy habituales por otra parte, de la llegada de nuevos miembros a un equipo, los líderes necesitan asegurarse de atender de manera correcta las tres principales necesidades sociales de las personas:

• Necesidad de pertenencia: «¿pertenezco?, ¿realmente encajo en este equipo?».

• Necesidad de significancia y respeto: «¿las personas reconocen el valor que yo tengo?». Todas las personas en el equipo quiere sentir que sus esfuerzos son útiles y apreciados.

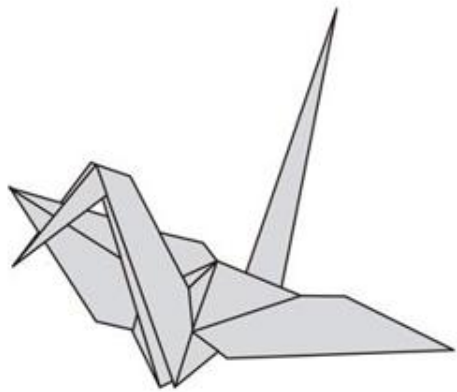
• Necesidad de equidad: ¿estoy siendo tratado como todos los demás? o al menos ¿puedo entender la razón por la que las cosas son como son?

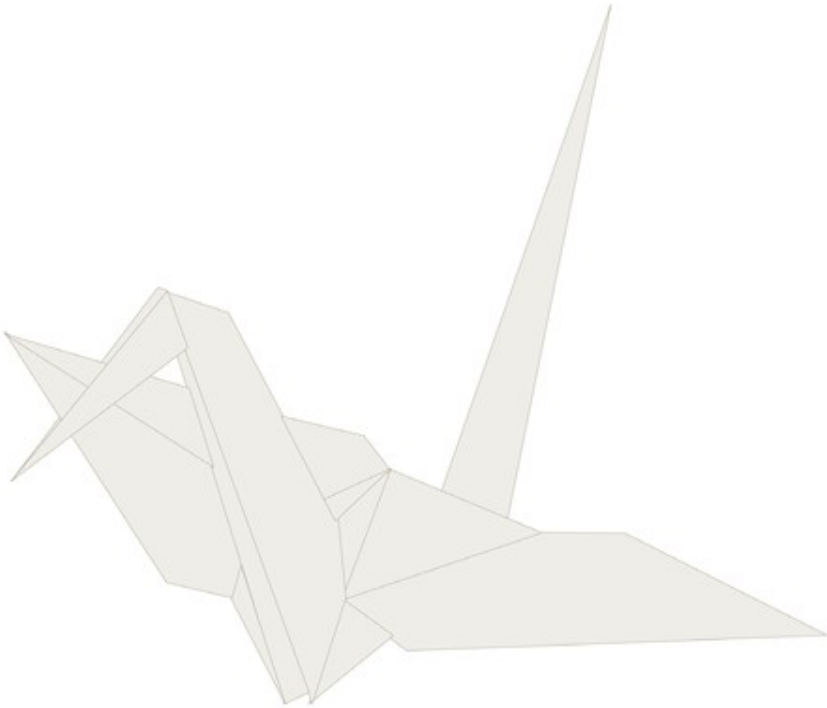
Si alguna de estas necesidades no está debidamente cubierta, los cerebros de las personas pueden ponerse rápidamente en modo defensivo.

En cuántas ocasiones vivimos la situación de haber trabajado en un proyecto durante un tiempo más o menos largo, haber trabajado con intensidad en una presentación, y cuando la entregamos, no sabemos si se utilizará o no, si ha sido útil o no, ni siquiera si alguien la ha visto. Si tengo la sensación de que lo que hago no es importante, mi cerebro se predispondrá en modo defensivo la próxima vez.

12

Educar es enseñar a dudar





El combustible de la educación

Al hablar con un joven adolescente que en breve debía elegir qué estudiar, volví a tomar conciencia del papel que desempeña la educación en el desarrollo de cada uno de nosotros.

Este joven, como tantos otros, se debatía entre la eterna duda del quiero y del debo. Como por arte de magia, unas horas antes había estado leyendo un artículo en el que Valentín Fuster, cardiólogo y director del Centro Nacional de Investigaciones Cardiovasculares (CNIC), reflexionaba sobre la educación, a la que comparaba con el combustible que lo mueve todo. Y estoy plenamente de acuerdo con esto.

La educación es el combustible que nos permite movernos a muchos destinos, muy diversos y plurales. Sin educación es muy complicado tener opciones. Esa es, sin duda, la riqueza de la educación. Multiplicar las opciones, las alternativas de futuro.

Y eso es así fundamentalmente porque una de las herramientas que aporta la educación es el desarrollo del pensamiento crítico que nos permite reflexionar con criterio. «El no reflexionar nos llena de negativismo». Con esta frase Valentín Fuster habla de la facilidad con la que nos creemos todo lo que nos cuentan, especialmente cuando las cosas son negativas. Si no somos críticos para hacer una lectura adecuada y ajustada, si no disponemos del tiempo necesario y de la energía para reflexionar, seremos víctimas de la queja y del negativismo.

Me encantaría que este joven se hubiera quedado con las dos ideas más importantes que intenté compartir con él. La primera es que en su decisión debe escuchar siempre a lo que sus tripas le digan: que no se deje llevar por el deber y que escuche qué es lo que quiere. Esto va fuertemente ligado al talento que, descubierto o no, todos tenemos. Ese talento es lo que nos debe marcar el camino.

La segunda idea es que uno no está obligado a dedicar toda su vida profesional a aquello que ha estudiado. No podemos ser esclavos de lo

que decidimos estudiar con 18 años. Precisamente la educación, como combustible de nuestro desarrollo, nos permite abrir puertas y ventanas a nuevas posibilidades que eran desconocidas para nosotros.

El gran regalo del ser humano es un cerebro capaz de aprender hasta que muere, y la responsabilidad de cada uno de nosotros es comprometernos con nuestro talento. Solo de esta manera conseguiremos que el aprendizaje nos lleve a lugares que podían resultarnos imposibles, simplemente porque los recursos de los que disponíamos eran insuficientes para ver más allá de lo que nuestros ojos podían ver.

https://www.facebook.com/SeaOfLetters

Grupo de Telegram
Grupo de WhatsApp
Y página de Facebook
Sea Of Letters

Generar contextos inteligentes

Dos investigadores holandeses hicieron un interesante estudio. Para empezar seleccionaron varios grupos de participantes, a los que les hicieron 42 preguntas del juego del Trivial Pursuit consideradas como bastante difíciles. A la mitad de ellos les pidieron que antes de contestar dedicaran cinco minutos a pensar en la figura de un profesor y que escribieran lo que se les pasase por la cabeza. Al resto de grupos se les pidió lo mismo, pero antes tenían pensar en hinchas de fútbol.

Una vez contestadas las 42 preguntas, los grupos que habían dedicado esos cinco minutos a pensar en la figura de un profesor tuvieron un 55,6% de acierto en las respuestas, mientras que los grupos restantes alcanzaron un 42,6%.

Los participantes de los grupos que pensaron en profesores no eran más inteligentes que el resto de grupos ni sabían más que ellos. Tan solo estaban en un marco mental inteligente, y el hecho de asociarse a la idea de profesor les ayudó mucho a encontrar las respuestas correctas en el breve espacio de tiempo que les daban para responder.

Este estudio, que es solo uno de los muchos que se han realizado al respecto, extraído del libro Inteligencia intuitiva, de Malcolm Gladwell, da cuenta de la importancia de una buena predisposición mental, emocional y corporal frente a determinadas tareas y tomas de decisiones.

Los contextos adecuados generan oportunidades de alto impacto, y el talento necesita esos contextos para expresarse y encontrarse con otros talentos que pueden mejorar la potencialidad de cada persona. ¡Qué importante resulta la predisposición mental, emocional y corporal para afrontar desafíos complejos, tomar decisiones importantes y abordar situaciones inciertas!

Generamos contextos inteligentes cada vez que decidimos interactuar con otros. Todos necesitamos esos contextos para estimular nuestras capacidades, sean las que sean. Pero, de la misma manera, somos también responsables de diseñar, crear y desarrollar contextos

inteligentes (y recordemos que hablamos de las inteligencias múltiples) para que otros puedan tener oportunidades para el desarrollo.

Esto nada tiene que ver con los modelos educativos que llenan de contenidos conceptuales a los niños, sino más bien con aquellos contextos que estimulan a la persona en el camino de su excelencia desde las artes, la cultura, el movimiento y la emoción.

Necesitamos contextos y somos responsables de su creación.

Solo pueden enseñar los que aman a sus aprendices

Llevo 13 años siendo profesor universitario, y esta semana pasada uno de mis compañeros ha decidido terminar su vida laboral en la universidad. Sin duda ha sido una sorpresa porque siempre me ha parecido un profesor atemporal. Ya estaba cuando llegué y se había convertido para mí en un profesor referente en la facultad.

¿Por qué le dedico estos párrafos? Seguramente tiene el principal atributo para ser recordado por los miles de alumnos que han pasado por sus manos: el profundo amor por lo que hace y por sus alumnos, el amor profundo a lo que enseña y a quien enseña.

Conozco muchos profesionales que desde el punto de vista técnico son brillantes, con un nivel de conocimiento sobresaliente. Sin embargo, no suelen ser los profesores a los que recordamos con el paso del tiempo. Se necesita algo más. Y ese algo más tiene mucho que ver con la conexión emocional que ciertos profesionales son capaces de generar para que sus alumnos decidan aprender.

No entiendo la educación sin vocación y, sin embargo, sigo viendo personas que se dedican a enseñar careciendo de la entrega generosa innegociable en tan noble profesión.

En la mayoría de las ocasiones no podemos elegir a quiénes enseñamos, pero siempre podemos generar los contextos necesarios para que nuestros aprendices decidan descubrir y comprometerse con sus aprendizajes.

Curiosamente mis mejores profesores siempre han sido aquellos que se saltaron lo políticamente correcto, los que transgredieron las reglas poniendo el aprendizaje de sus alumnos por delante, siempre en primer lugar al precio que fuera necesario.

He visto enseñar a jugar al tenis de mesa bailando con la música de los Chunguitos de fondo, he sido testigo directo de cómo un palo ha

sido el único recurso para tener durante más de dos horas a cientos de personas sin parar de aprender. Hay tantos ejemplos que, siendo contrarios a muchas metodologías de aprendizaje, han sido capaces de impactar en quien aprende y conseguir que no lo olvide para el resto de su vida.

No quiero con esto minusvalorar el esfuerzo en la investigación de nuevas metodologías docentes, que son de vital importancia, sino que de poco sirven si no van acompañadas del amor del docente por quien aprende.

Mi compañero, que decide libremente hacer un alto en el camino, es uno de esos exponentes. No se puede competir con alguien que ama lo que hace, que ama a sus aprendices y que se entrega al 100%, creyendo firmemente en el valor de la educación.

Este tipo de profesionales son los que corroboran la idea de que la educación es el nivel más alto de inteligencia.

Prefiero alentar que elogiar

En los años noventa la doctora Carol Dweck y su equipo en la Universidad de Columbia realizaron un estudio que ponía en evidencia los efectos nocivos del elogio. Hasta ese momento se apostaba por el valor positivo del elogio para la construcción de la confianza. Este estudió demostró todo lo contrario. Se realizó con niños que organizaron en grupos diferentes. A unos de ellos, después de haber realizado unos test, se les elogió por su inteligencia mientras que a otros se les valoró el esfuerzo y el trabajo realizado. Posteriormente a esta primera prueba se les ofreció participar en una segunda, en la que podían elegir entre hacer un ejercicio más complejo u optar por hacer uno similar al anterior.

La mayoría de los niños que habían sido elogiados por su inteligencia optaron por la prueba sencilla, mientras que el 90% de los niños que habían recibido un feedback sobre su trabajo y su esfuerzo optaron por la tarea difícil. Los resultados del estudio (explicado de manera muy sencilla en este texto) nos llevan a la conclusión de que cuando elogiamos a alguien por su inteligencia le estamos diciendo que no arriesgue, no vaya a ser que se equivoque y deje de ser inteligente.

Por supuesto que es preferible elogiar que criticar de manera constante los errores que se cometen. Pero el elogio suele vincularse al éxito de un objetivo o a una capacidad innata (eres un crac). Se espera que nos elogien cuando hemos conseguido una meta, pero hasta entonces carecemos del aliento necesario para llegar al objetivo deseado.

Y esto, como tantas cosas, se convierte en automatismos que vamos aprendiendo desde edades tempranas. Si vivimos el elogio vinculado a un premio o esperamos el premio que trae consigo un elogio, es posible que perdamos de vista la importancia del proceso.

Alentar tiene mucho que ver con animar, con infundir aliento y esfuerzo sostenido en el tiempo, con nutrir los comportamientos que nos enfocan hacia la mejora.

El aliento se centra en el esfuerzo sostenido y, por tanto, en el sentido de la responsabilidad. Cuando alientas a un niño a tomar decisiones y a elegir entre opciones, por muy sencillas que puedan parecer, estás alimentando su responsabilidad y preparándole para ser un adulto libre.

Si, por el contrario, solo elogiamos a un niño cuando hace aquello que nosotros como adultos pensamos que está bien, terminará siendo obediente, pero no habrá aprendido a tomar decisiones y, lo que es peor, no aprenderá a pensar por sí mismo. Y luego nos quejaremos de que los jóvenes no están preparados para la vida. Quizá no les dejamos entrenar en su momento, confundiendo el entrenamiento con el adiestramiento.

Si castigamos en relación con nuestras expectativas, conseguiremos que solo actúen cuando crean que van a cumplir las expectativas que pusimos en ellos, pero nunca tendrán las suyas propias.

Alentar es animar a generar expectativas sobre uno mismo y a comportarse consecuentemente con ellas. Alentar es dar protagonismo al aprendiz por delante del maestro para que un día sea un maestro capaz de alentar a nuevos aprendices.

Si el elogio suele ir vinculado al premio, alentar está conectado con la celebración de la mejora, aunque el objetivo no se alcance.

Alentar nace del aliento, y el aliento es la necesaria respiración. Necesitamos el aliento como necesitamos respirar para vivir.

Los mandatos del no

Las decisiones que tomamos cuando somos pequeños, con la información que poseemos y los recursos de los que disponemos en ese momento tan delicado de nuestras vidas, construyen lo que denominamos guiones de vida. En su momento, estas decisiones son soluciones, en apariencia muy razonables, para resolver las situaciones existenciales en las que se encuentran los niños.

Estos guiones de vida, en los que se basan gran parte de los estudios de Eric Berne, están basados en los mandatos que los adultos imponen a los niños durante el desarrollo infantil.

Los mandatos son estímulos negativos que, según Berne, quedan grabados en nosotros como creencias limitantes. Estos mandatos que los adultos transmiten tienen mucho más que ver con mensajes emocionales y no verbales que con mensajes verbales explícitos. Tienen un efecto muy negativo, ya que se emiten en momentos de estrés e inciden de manera directa en la identidad y el comportamiento natural de la persona.

Son muchos los mandatos que se transmiten, pero algunos de los más importantes son los siguientes:

• No confíes en ti y no crezcas. Se graba a fuego cada vez que se sobreprotege a un niño al dificultarle que encuentre sus capacidades para enfrentar la vida y madurar.

• No seas un niño y crece rápido. Un mandato que no permite que un niño desarrolle su infancia de manera adecuada, porque el adulto necesita que el niño se comporte como un igual. Los niños no son adultos en pequeñito, sino proyectos de adulto que necesitan desarrollarse y madurar con tiempo.

• No lo hagas, no tengas éxito. Los adultos muestran tan solo los errores y fallos que tiene el niño; se olvidan de que está aprendiendo y le alejan del descubrimiento de sus fortalezas.

• No pienses, no tengas criterio. Esto ocurre cuando los adultos se empeñan, por miedo, en que los niños hagan lo que se debe hacer sin ayudarles a cuestionar aquello que hacen, y les someten a las propias limitaciones del adulto: sé obediente, haz lo que se te dice y no pienses.

• No sientas. No muestres tus sentimientos porque te verán débil y te atacarán.

• No disfrutes, no lo mereces. Quitamos valor a lo conseguido y, por tanto, no gozamos de lo que obtenemos.

Otros mandatos no llevan implícito el «no», pero no por ello dejan de afectar de manera negativa a los niños y, por tanto, a su futuro adulto:

• Sé perfecto. No falles, no tengas imperfecciones ni lados oscuros. Sé un ejemplo en todo y siempre.

• Date prisa. No pierdas el tiempo, no disfrutes de lo logrado porque necesitas más, siempre más.

• Complace. Sé buen niño, saluda, da besos, sé un niño ejemplar. Y luego nos extrañamos cuando muchos adultos no saben decir que no y no son capaces de poner límites.

De esta manera los niños tratarán de complacer las expectativas que los adultos han puesto en ellos y no dejarán mucho espacio para alcanzar las suyas propias. De hecho, muchos no son conscientes de que puedan tener expectativas sobre ellos mismos. De esta manera tratarán de ser fuertes, ser buenos, ser perfectos para cumplir con los mandatos que compraron demasiado pronto.

La buena noticia es que estos guiones, al igual que se escriben en un momento determinado de la infancia, se pueden reescribir cuando tomamos conciencia de ellos y deseamos que sean de otra manera. Es la manera de reivindicar que queremos vivir una vida diferente a la

que pensamos que debíamos vivir al tratar de cumplir las expectativas que otros pusieron en nosotros.

El efecto ¡guau!

«Todos nacemos originales y morimos copias»

Carl Jung.

Nos equivocamos cuando pensamos que el aprendizaje consiste en someter a los niños a estímulos externos y disciplinarlos para que adquieran conocimientos. Tomás de Aquino ya hablaba de que existían dos maneras de aprender: una desde el descubrimiento y otra desde la disciplina.

Aquí radica la diferencia. Se nos olvidó el sentido innato que los niños tienen frente al asombro. Este es el efecto ¡guau!

Cada vez que sobreestimulamos a los niños desde fuera hacia dentro, matamos la capacidad que tienen de asombrarse y descubrir, es decir, de aprender desde dentro hacia fuera. Esa es la manera más poderosa de adquirir conocimiento. Después ya vendrá la disciplina para anclar esos conocimientos.

El asombro de un niño es su motivación natural, y, lógicamente, si no le ayudamos a alimentar ese asombro, es muy complicado que el niño sea capaz de motivarse frente a situaciones nuevas y desconocidas. Al perder la capacidad para asombrarse necesitará más dosis de motivación externa para estar activo. Y entonces entraremos en el campo de los incentivos externos, tan perniciosos per se, ya que llegan a sacar la peor versión de los adultos.

¿Qué contextos favorecen el asombro y el descubrimiento de los niños? Fundamentalmente los contextos de juego libre, poco o nada estructurados que permiten que se estimule su curiosidad.

No es casualidad que un estudio realizado con ancianos demostrara la correlación entre curiosidad y esperanza de vida. Nuestro cerebro no deja de aprender si tenemos la voluntad para que continúe

aprendiendo. Seguramente que esos ancianos curiosos fueron en su día niños curiosos que no dejaban de asombrarse.

Ser curiosos nos abre la puerta al conocimiento. Y un niño necesita descubrir a su ritmo, no al ritmo que le impone el adulto. El ritmo vertiginoso del adulto bloquea y estresa al niño dificultando su sentido del asombro, que requiere de un tiempo y de una intensidad adecuada.

De un niño podemos extraer dos claves para trabajar nuestra felicidad: intensidad y asombro en cada pequeño momento del día.

¿Te sientes útil?

«La buena suerte se produce cuando la preparación se encuentra con la oportunidad»

Alex Rovira y Fernando Trías de Bes.

Inculcar proviene del término latino inculcare. In significa hacia dentro, mientras que calcis significa talón. Antiguamente este término se utilizaba cuando se quería hacer referencia al acto de utilizar el talón a modo de martillo para clavar en el suelo algún objeto punzante. Inculcar nos acerca al concepto de inyectar con energía un concepto para que quede marcado a fuego con el paso del tiempo.

Educar, por el contrario, proviene de ex y ducere, es decir, extraer lo mejor de cada uno desde dentro hacia fuera.

Ambos términos los explica de manera muy didáctica Catherine L'Ecuyer en Educar en el asombro.

Colocar ambos conceptos juntos no tiene por objeto descalificar a uno con respecto del otro ni mucho menos. Muchas veces inculcamos con mucho cariño determinados conceptos a quienes aprenden, aunque lo hacemos desde quien enseña y nos olvidamos de que el importante es

quien está aprendiendo. Y, desgraciadamente, tratamos de inculcar haciendo al aprendiz a nuestra imagen y semejanza por su bien. En otras ocasiones nos empeñamos en inculcar aquello que nos sirvió a nosotros y no nos cuestionamos si es útil para las siguientes generaciones.

A veces inculcamos la cultura del éxito en las personas con las que trabajamos y quizá sea más interesante educarles en la cultura de la valía y la utilidad.

El hecho de ser feliz poco o nada tiene que ver con tener éxito tal y como la sociedad nos lo presenta. Sin embargo, la sensación de utilidad nos aterriza mucho el concepto de la felicidad. La sensación de felicidad siempre está relacionada con la percepción de que lo que estamos haciendo o estamos viviendo es útil en nuestras vidas.

La presión que generamos por el hecho de tener éxito nos lleva a muchas frustraciones y traumas cuando ese éxito se aleja de nuestra capacidad. Sin embargo, educar en la utilidad que todo ser humano posee es una llamada a la búsqueda interior de aquello que nos hace ser valiosos en los contextos en los que nos movemos. La utilidad y la valía solo se descubren en el proceso de extraer desde dentro de uno mismo aquellos recursos que poseemos pero que aún nos son desconocidos.

Además, el éxito puede ser un concepto individual que se distancia de la conciencia social cuando nos aleja del contacto con los demás, nos aísla de las realidades que vivimos. Por el contrario, la utilidad está íntimamente ligada a lo colectivo.

¿Recuerdas en qué momentos te has sentido realmente útil? ¿Qué estado anímico acompaña la sensación de utilidad? La utilidad nos conecta con las necesidades de los otros, con la generosidad imprescindible de quien desea influir en su entorno.

Quien no se siente útil y valioso difícilmente experimentará sensaciones de plenitud.

La fortuna sonríe a los audaces

Te propongo que acompañes tu vida con esta frase que Virgilio escribió en la Eneida para no caer en las rutinas a las que nos acostumbra el día a día. La fortuna a la que se refería Virgilio no deja de ser otra cosa que las oportunidades que generamos al activar dos cualidades claves: la valentía y la rebeldía.

Es curioso que quienes más nos enseñan esto a diario sean los niños. ¡Qué gran apuesta de futuro es tener un hijo! Y no solo tenerlo, sino aprender a adaptarse a sus cambios. Los niños son curiosos y valientes por naturaleza, lo que les permite disfrutar en gran medida de lo que descubren.

La valentía nos abre puertas insospechadas porque nos permite entrar en terrenos desconocidos que nos generan curiosidad.

En 1996 se publicó en Psychology and Aging, un estudio realizado a más de 1.000 adultos de entre 60 y 86 años de edad y desarrollado en un período de cinco años, en el que se demostró que aquellos sujetos que demostraron ser más curiosos al inicio del estudio tenían más predisposición a estar vivos al final del mismo.

Podemos llamarle curiosidad o mantener y alimentar proyectos de vida. Lo que está claro es que hay muchos estudios que empiezan a relacionar esto con la calidad de vida de las personas, aunque no las haga más longevas.

Otro de los regalos que los niños nos ofrecen es la rebeldía. La rebeldía bien encauzada de un niño permite disponer de oportunidades para entrenar la independencia, el espíritu crítico, la libertad individual y la construcción de una personalidad sólida. Si, por el contrario, apagamos la rebeldía, nos convertimos en sumisos adormecidos por una sociedad a la que no le interesa que sus adultos tengan opiniones propias.

La rebeldía bien trabajada genera un espíritu inconformista que

permite provocar cambios que se creían imposibles. Pero no confundamos el espíritu inconformista con un estado de insatisfacción permanente. Nada tiene que ver una cosa con la otra. Las personas insatisfechas de forma permanente poseen un estado de ánimo inseguro, con grandes dificultades para aceptar las situaciones que no pueden cambiar. Los inconformistas se rebelan contra lo establecido por el simple hecho de que siempre se hizo así.

Por eso la fortuna sonríe a quien se rebela contra lo rutinario, a quien es audaz e indaga más allá de lo visible a los ojos de todo el mundo. Las dosis adecuadas de audacia y rebeldía nos predisponen a vivir, a experimentar nuevos desafíos. La apatía y el conformismo frente a lo fácil nos regalan vidas vacías de sentido. Y el problema es que aceptamos muchos de esos regalos.

Te propongo que alimentes tu audacia y te rebeles contra aquello que te paralice. Dedica un rato a observar la manera en la que un niño despierta su curiosidad y te darás cuenta de que el secreto de una vida más plena la tienes presente en los más pequeños.

Lo suficientemente lejos

Imagina que tu hijo está aprendiendo a trepar. Seguramente te da miedo que se caiga y se lastime, pero si no le sueltas, nunca aprenderá a trepar por sí mismo. Si cuando somos niños no nos dejan ir lo suficientemente lejos, resulta complicado desarrollar una buena autoconfianza.

Lo suficientemente lejos para que pueda hacerlo por sí mismo, lo suficientemente cerca para protegerle de forma adecuada: la gestión por confianza bien podría resumirse con esta frase.

Lo suficientemente lejos para permitir el espacio necesario a todo aquel que decide aprender. Y aunque no sea consciente de que está aprendiendo, la distancia es un regalo para el aprendizaje. En la distancia adecuada se genera la posibilidad de que las personas aprendan por sí mismas, asombrándose y descubriendo nuevas posibilidades y soluciones.

Lo suficientemente lejos para que sientan la incertidumbre, la ambigüedad y la complejidad que envuelve a los aprendizajes significativos, para que aparezcan las dudas y para que entiendan que en la adversidad están las respuestas.

Lo suficientemente lejos para no caer en el error de la sobreprotección, que se convierte en una agresión encubierta que dificulta la posibilidad de aprender y desarrollar el talento.

Y al mismo tiempo, lo suficientemente cerca para protegerles de manera adecuada, acompañando en el siempre inacabado proceso de aprendizaje.

Lo suficientemente cerca para recordarnos que debemos estar presentes en los aprendizajes de los nuestros y sin desaparecer, porque el abandono emocional hiere en lo más profundo.

¿Qué hace a padres, líderes empresariales o entrenadores no estar lo suficientemente lejos? ¿Qué les lleva a no confiar en hijos, colaboradores o deportistas?

Por un lado, creer en un modelo de relación vertical que no respeta las capacidades de quienes inician un aprendizaje. Cuando un padre olvida que los aprendizajes que desarrolla su hijo son los más difíciles a los que se está enfrentando, está siendo profundamente irrespetuoso con ellos. Y los mismos comportamientos que se tienen en casa se llevan al entorno laboral y viceversa. Casualmente los mejores líderes que conozco lo son en sus trabajos y en sus casas. Y no hablo de resultados, sino de liderazgo transformador, de ser verdaderos mentores y maestros.

Por otro lado, nuestros miedos, nuestras dudas y todo aquello que fantaseamos que puede ocurrir. Cuando estamos llenos de miedos irracionales, somos incapaces de alejarnos lo necesario para regalar espacio para la autonomía del otro. Y es curioso porque luego, llegado el momento, le exigiremos esa autonomía. Sin embargo, si no la estimulamos en el momento adecuado, ¿cómo vamos a solicitarla cuando sea necesaria?

Educar y liderar es un permanente ejercicio de desapego en el que es imprescindible apostar por el largo plazo y creer en las infinitas posibilidades del ser humano.

Lo suficientemente cerca para que se sientan parte de una comunidad (ya sea la familia, su trabajo o su equipo) y contribuyan a ella, y lo suficientemente lejos para que descubran que son dueños de sus aprendizajes.

Sobrevuelan padres helicóptero

Muchos especialistas hablan ya del fenómeno de los padres helicóptero, progenitores que sobreprotegen a sus hijos no solo a lo largo de su infancia, sino también en la adolescencia y juventud.

Cary Anderson, doctora en educación de la Universidad Saint Joseph de Filadelfia, habla de tres tipos de padres helicóptero:

• Los helicópteros de combate. Se trata de padres que atacan a todo aquel que entienden que agrede a sus hijos y, por lo tanto, anulan en sus hijos toda capacidad de afrontar situaciones difíciles.

• Los helicópteros de tráfico. Son padres que guían las decisiones de sus hijos, se convierten en consultores familiares y evitan a sus hijos el esfuerzo de tomar decisiones.

• Los helicópteros de rescate. Estos son padres dispuestos a sacar de a sus hijos de todas las situaciones de crisis en las que se metan, en muchas ocasiones aportándoles los recursos materiales necesarios para salir de ellas.

Investigadores de la Universidad Mary de Washington han estudiado este fenómeno para concluir que la influencia de estos padres helicóptero afecta de manera fulminante a los niveles de autonomía, competencia y conexión social de estos jóvenes e incluso incide en el aumento de los niveles de depresión e insatisfacción con la vida.

Según Adecco, el 8% de los universitarios estadounidenses fueron acompañados por sus padres a entrevistas de trabajo y un 3% de ellos permanecieron junto a ellos en dichas entrevistas.

Muchos de estos padres, por desgracia, someten a sus hijos a las mismas rutinas estresantes a las que se someten a los adultos que trabajan en el ámbito empresarial: guarderías que imparten chino, niños atletas que compiten desde muy jóvenes sin ninguna estrategia a

largo plazo, espíritu competitivo con altas dosis de autoexigencia que les impide disfrutar de la infancia y la adolescencia. Son padres que trasladan los modelos de la empresa y los replican sin ningún pudor en sus familias como si sus hijos fueran sus empleados.

Y todo ello, ¿en qué situación nos coloca cuando estos jóvenes sean adultos?, ¿serán capaces de tomar decisiones en sus puestos de trabajo o tendrán que pedir consejo a sus padres?

Proteger o sobreproteger, ¿dónde está el límite?

Propongo acompañar sin evitar la frustración, sin ser un sustituto del esfuerzo permanente, sin generar expectativas en los hijos como si fueran lo que sus padres no pudieron ser. Todo lo que se entrena desde pequeño se transforma en hábito cuando eres joven y posteriormente adulto. Todos los comportamientos que se alimentan desde pequeños se multiplican de modo exponencial en el futuro. Si la sobreprotección se riega de manera permanente, se ahoga cualquier capacidad de crecer y desarrollarse sano y robusto.

Las empresas pueden empezar a sufrir las consecuencias de los padres helicóptero no solo con sus nuevos trabajadores, sino con aquellos que con el tiempo puedan llegar a puestos de responsabilidad y copien modelos aprendidos.

Sigo pensando en la imagen de mis padres queriéndome acompañar a la universidad y no sé bien si me entra la risa o me da miedo.

Seis aprendizajes para ser resilientes

«De lo que se trata es de practicar el arte de la incomodidad»

Adam Smith.

Nada de lo que somos es fruto de la magia. Un adulto es el resultado y la consecuencia del entrenamiento que desde niño haya hecho o haya dejado de hacer.

Vivimos en una sociedad en la que las adversidades son más cada día más frecuentes. No tienen por qué ser más graves que antes, pero en una sociedad en la que nada perdura y los cambios son constantes, las adversidades llaman a la puerta de cada uno de nosotros con demasiada frecuencia.

Esto implica que aprender a gestionar estas situaciones se convierte en una necesidad imperiosa. Y como es más fácil educar a un niño que arreglar a un adulto, quizá sea interesante revisar cuáles son las palancas claves para entrenar y desarrollar esta competencia en los niños, ya que a futuro les será clave para manejarse en un mundo complejo y cambiante:

1. Aprender desde las fortalezas. Es muy complicado levantarse de una situación adversa si no lo haces desde el conocimiento de tus habilidades. Lo que nos permite resurgir son nuestras virtudes y no nuestros defectos. Pretender reinventarse amortiguando los defectos no resulta demasiado eficaz. ¿Aún no te has dado cuenta de la importancia de descubrir tu talento?

2. Aprender a ser útil. Más que tratar de ser felices deberíamos poner el foco en sentirnos útiles. Y esto es importante por dos motivos: uno, porque sentirme útil depende de mí al 100%; y dos, porque es bastante más concreto y fácil de conseguir que la felicidad. Creo que la sensación de felicidad debe ser muy similar a la de ser útil para los demás.

3. Aprender a tomar decisiones. Para tomar decisiones es imprescindible ser capaz de discernir y de desarrollar un pensamiento crítico que cuestione de forma permanente los dogmas y paradigmas. Y para acertar en la toma de decisiones es fundamental adquirir y actualizar conocimientos profundos y de calidad. No se nos debe olvidar.

4. Aprender a tener una actitud positiva. Si hay algo que es rentable en esta vida es ser positivo. Y no caigamos en el error de pensar que el pensamiento positivo tiene relación con ver la vida de color rosa. La actitud positiva más bien consiste en enfrentar las dificultades entendiendo que en todas ellas hay un aprendizaje y que la adversidad nos regala oportunidades de crecimiento personal.

5. Aprender a crear redes de apoyo. Cuanto más dura es la vida, más importante es el afecto. Cuanto mejores sean estas redes, mejor estaremos preparados para superar las dificultades. Las redes se crean y se alimentan sin descanso. Una red de apoyo nace desde la generosidad de apoyar a otros para hacerles más poderosos.

6. Aprender a resolver problemas. Las personas resilientes se caracterizan por no caer en el error de apostar por la primera solución válida que encuentran, sino por manejar alternativas y por ser capaces de convertirse en nuevas observadoras del mundo. Resolver situaciones complejas exige revisar la manera desde donde vemos las cosas.

¿Tenemos esto en cuenta cuando generamos contextos de aprendizaje para los niños? ¿Preparamos a los niños para que sean capaces de enfrentar sus dificultades o les evitamos frustraciones y les alimentamos sus comportamientos infantiles?

Cinco cosas que no pueden enseñarse y que necesitan ser aprendidas

«La educación ha producido muchos individuos capaces de leer, pero muy pocos capaces de decidir qué merece la pena leer»,

G. M. Trevelyan.

Por más que queramos y por más que busquemos la manera de inculcar ciertas lecciones de vida, solo existe una manera de que determinados aprendizajes relevantes se aprendan: necesitan vivirse en primera persona.

Un aprendizaje significativo nace de la actitud por enfrentar de manera libre situaciones difíciles. Hay muchas lecciones que quisiéramos que nuestros hijos aprendieran antes de que se les plantearan dichas situaciones, pero, paradójicamente, no las aprenderán si no las viven como protagonistas.

La labor de la educación reside en regalar con generosidad las herramientas más adecuadas que preparen a las personas a gestionar por sí solas y de la mejor manera posible estas situaciones.

Cada cual tiene la responsabilidad de utilizar las herramientas que ha ido incorporando en su vida para seguir aprendiendo de manera indefinida y para devolver a los demás lo que un día nos fue regalado.

1. Los errores son oportunidades para crecer y que aceptar las derrotas nos hace madurar. Estos no solo son necesarios, sino que se convierten en un factor imprescindible.

2. El dolor es inevitable, pero que el sufrimiento es una decisión personal. No enfrentar lo que puede doler es absurdo por ser inevitable. Antes o después tendrás que hacerlo. Es mucho más inteligente prepararte para sufrir lo menos posible y aprender a gestionar el dolor que te provocan las situaciones difíciles de la

vida. Pocas situaciones son dramáticas; la mayoría son difíciles.

3. No es necesaria la aprobación de nadie para fortalecer la autoestima. Buscamos la aprobación de otros cuando hemos sido educados en cumplir las expectativas de otros. Frases como «no me falles», «hazme sentir orgulloso», «no me decepciones» y tantas otras hacen que terminemos generando comportamientos para satisfacer las necesidades de otras personas. Y las nuestras, ¿dónde se quedan?

Es preferible no fallarse a uno mismo, sentirse muy orgulloso de lo que uno va consiguiendo y cumplir con las expectativas que ponemos en nosotros mismos.

4. Una queja sin una alternativa te hunde en el pozo del victimismo. La comodidad para esperar que otros nos den las soluciones nos incapacita a un ritmo vertiginoso.

Un estudio realizado sobre adolescencia en España habla de cómo los adultos asignan dinero semanal a sus hijos sin vincular esa paga a ningún esfuerzo por parte de ellos. Multiplicas lo que gratificas. Si un niño aprende que no es necesario esforzarse para cubrir sus necesidades, ¿qué adulto obtendremos?

5. Tu vida depende de tu capacidad para aprender. Está científicamente demostrado que cualquier cerebro es capaz de aprender hasta que muere. Si esto así, no podemos dejar pasar esta oportunidad. Y aprender tiene que ver con pasar a la acción cuando algo da miedo. Si un nuevo aprendizaje no te provoca algo de miedo, es muy probable que no sea demasiado relevante. Reconocer en el miedo una oportunidad para afrontar lo desconocido es uno de los mayores aprendizajes que deben vivirse.

Decía Henry Ford que «solo hay algo más caro que formar a las personas y que se marchen: no formarlas y que se queden».

https://www.facebook.com/SeaOfLetters
Grupo de Telegram

Grupo de WhatsApp
Y página de Facebook
Sea Of Letters

La educación es el principal obstáculo a la inteligencia

No es cosa mía sino de Bertrand Russell el decir que «nos encontramos ante el hecho paradójico de que la educación se ha convertido en uno de los principales obstáculos en el camino de la inteligencia y la libertad de pensamiento».

Posiblemente a lo que se refería el filósofo británico y premio Nobel es al hecho de que la educación, como hasta ahora la conocemos, sigue sin apostar por desarrollar la capacidad de iniciativa, el pensamiento crítico y el inconformismo social.

«Es hora de aullar, porque si nos dejamos llevar por los poderes que nos gobiernan y no hacemos nada por contrarrestarlos, se puede decir que nos merecemos lo que tenemos», afirmaba José Saramago.

Felipe González, quien fuera presidente del Gobierno español durante más de 13 años, cuenta una anécdota muy clarificadora que le sucedió en un viaje a Finlandia. Preguntó a una asistente del Gobierno finlandés el motivo por el cuál había estudiado la carrera diplomática. La respuesta fue tan sencilla como reveladora. No había alcanzado la calificación suficiente para optar a ser maestra. Y no es una cuestión de cuánto se gane, sino de la reputación social que tiene la educación en ese país. Poco valor le damos a la educación si no se la damos a sus educadores.

Los grandes maestros (y estamos rodeados de muchos de ellos) son aquellos que nos estimularon a pensar de manera creativa, a tener iniciativa, a cuestionarnos todo aquello que nos decían, y nos incitaron a mirar desde todas las perspectivas posibles.

Si aprender de los mejores maestros nos marcó en nuestra vida de estudiantes, aprender de los mejores profesionales es en lo que consiste el verdadero networking, y no en dejar tarjetas de visita y estar en todos los chiringuitos sin ningún sentido.

Mientras creamos que la educación debe dar respuesta a la necesidad de conseguir un trabajo seguro y bien remunerado, seguiremos alimentando actitudes conformistas. Pero esto no es solo una cuestión de las familias.

Si en la política económica de un país es más sencillo trabajar por cuenta ajena que ser empresario, será más difícil que la educación estimule la capacidad de iniciativa. Tan importante es aprender a emprender como desarrollar la capacidad del autoempleo. Pero no vale dejar esto para cuando estemos en la universidad. Es demasiado tarde.

Aprender es pasar a la acción y tomar decisiones. Decidir es escoger, y escoger es renunciar. Cuando un niño empieza a entrenar esto, tiene muchas posibilidades de llegar a ser un profesional interesante y un adulto inteligente.

¿Obedientes o responsables?

La Real Academia Española de la lengua define el término «obedecer» como «cumplir la voluntad de quien manda». Ya solo con esta definición se hace poco apetecible ser obediente. La responsabilidad, por su parte, habla de la «libertad para actuar y reconocer y aceptar las consecuencias de nuestros actos».

Sin duda, en mi caso, prefiero tener cerca personas responsables que personas obedientes. No me cabe la más mínima duda. Sin embargo, ¿cómo es posible reclamar la responsabilidad de los adultos si permanentemente tratamos de educar a los niños en la obediencia?

El autoritarismo del adulto es muy probable que provoque una relación de sumisión o de lucha de poder. Establecer una relación de obediencia es más rápido, ya que ser desobediente suele llevar implícito un castigo posterior. Sin embargo, la obediencia doblega la voluntad del niño con el fin de cumplir el mandato del adulto. Si bien tiene resultados efectivos a corto plazo, es altamente perjudicial para el niño al largo plazo.

Si quiero tener un adulto responsable, ¿no es más inteligente estimular cuanto antes la responsabilidad en un niño?

Entrenar la responsabilidad puede hacerse desde edades muy tempranas y pasa por la apuesta de hacer partícipe al niño de las decisiones que atañen a su vida diaria. Cuando son muy pequeños, es interesante ofrecerles opciones limitadas para estimular su toma de decisiones.

Cada vez que ofrecemos la posibilidad de que un niño participe en las decisiones que le implica su día a día, estamos respetándole como persona. Si el adulto toma las decisiones por el niño, ¿cómo lo interpretará el pequeño? Es curioso cómo exigimos a los adultos que tomen decisiones en cualquier situación cotidiana y, sin embargo, no facilitamos los momentos para que los niños se entrenen en una competencia tan importante como esta. Y si no existe un entrenamiento sistemático, los aprendizajes tardan más en llegar.

Hay muchos adultos en miles de organizaciones que temen tomar decisiones y esperan que otros las tomen por ellos. ¿No será fruto de lo que han aprendido? ¿Es posible que desde niños les hayan evitado de manera sistemática la posibilidad de participar en la toma de decisiones? Quizá no han sido escuchados con autenticidad y respeto por sus adultos.

Pero cuidado, no nos equivoquemos: no enfocar en la obediencia nada tiene que ver con obviar que existen reglas que necesitan ser cumplidas con firmeza en cualquier sistema (ya sea familiar, profesional o cualquier otro). En cualquier lugar donde se van a desarrollar aprendizajes significativos es imprescindible que existan normas que sean respetadas y previamente consensuadas y aceptadas. Pero normas para todos, no solo para los niños. La autoridad se gana desde el establecimiento de la confianza y la coherencia. Si el adulto impone su autoridad bajo la amenaza y el castigo, muestra a los niños una manera de comportarse con los demás cuando sean adultos.

La responsabilidad se estimula educando desde el respeto y la firmeza de manera simultánea y ayudando a los niños a orientarse a las soluciones. Para enseñar a un niño a ser un adulto respetuoso es necesario que sea respetado y que observe que los adultos con quienes vive se respetan entre ellos. Si no es así, es muy difícil conseguirlo.

Un niño no es un adulto en pequeñito, sino más bien un proyecto de adulto. En el deporte, en la educación y en la vida no existen los atajos. Ayudar a enriquecer la caja de herramientas con las que un niño se maneja en la vida requiere una apuesta por estimular su responsabilidad.

Crear protagonistas

El lenguaje genera realidad. Sin duda alguna, la función generadora del lenguaje, creadora de nuevas realidades, es una herramienta poderosa para líderes empresariales, educadores, padres y entrenadores que a diario hacen uso de su lenguaje para acompañar el desarrollo de las personas con quienes colaboran.

Y una de las palabras más poderosas que existen para poner en valor a las personas que forman parte de un equipo, de una familia o de cualquier colectivo es protagonista.

El término protagonista viene a sustituir a palabras que limitan el campo de acción de las personas y ofrece posibilidades de acción más allá de expresiones tradicionales que servían de corsé limitante.

En el mundo del deporte, cuando un entrenador trata a sus jugadores como protagonistas, trasciende con ello el hecho de hablar de titulares y suplentes. Esta distinción lingüística, que aprendí de Víctor Sánchez del Amo, aporta una nueva dimensión al empoderamiento de personas que entrenan a diario y que no siempre pueden desempeñar su profesión cuando llega la competición. Sin ir más lejos, ciertos deportes colectivos no permiten que todos los componentes de un equipo puedan competir siempre. Si bien las propias reglas del juego impiden esta posibilidad, la labor del entrenador reside en ser capaz de dar protagonismo a todos sus jugadores a lo largo de la semana de entrenamiento, resaltando la importancia de las aportaciones individuales en pos de la mejora del equipo.

Los educadores hacen protagonistas a sus alumnos cuando los ponen en el centro del aprendizaje, estimulando su responsabilidad y creyendo de manera ciega en sus capacidades para aprender y crear. Recordamos a nuestros mejores maestros como aquellos que nos hicieron sentir importantes, porque apostaron por nosotros y porque vieron en cada uno de nosotros el potencial de lo que podíamos llegar a ser.

Generar protagonistas en un equipo de trabajo pasa por tener en

cuenta ciertos aspectos:

• No caer en la trampa de las etiquetas. Explorar las infinitas posibilidades que los seres humanos tenemos para aprender y desarrollarnos.

• Escuchar con autenticidad a las personas, permitiendo que expresen con libertad sus necesidades y sus anhelos de desarrollo. Las personas que se sienten escuchadas, se sienten respetadas como seres humanos. Al sentirnos escuchados y por tanto respetados, construimos nuestro sentimiento de pertenencia a un equipo.

• Generar contextos estimulantes e incómodos donde cada persona encuentre la posibilidad de desafiar su talento y de aprender.

• Estimular la necesidad de autoevaluación previa al feedback del líder. Un aprendiz se siente protagonista cuando se le permite autoevaluarse antes de recibir un feedback externo. Si no es así, la dependencia por la retroalimentación externa disminuye las posibilidades de desarrollo y genera dependencia.

El protagonismo va más allá del puro desempeño de las tareas. El protagonismo se siente cuando se encuentra el espacio donde se aporta valor a un colectivo. Quizá el mundo empresarial necesita mirar hacia los entrenadores y maestros excelentes que hacen que sus deportistas y alumnos se sientan actores principales de sus aprendizajes. El protagonismo impulsa la motivación intrínseca de las personas, que no necesitan de estímulos externos cortoplacistas para hacer su trabajo con excelencia.

Si facilitamos que nuestros aprendices se sientan protagonistas, conseguiremos personas altamente motivadas para retar sus límites sin necesidad de vincular performance a premio externo. Creo que merece la pena intentarlo.

La disciplina positiva

«Los niños necesitan aliento como las plantas necesitan agua»,

Rudolf Dreikurs.

Alfred Adler, creador de la psicología individual, y posteriormente Rudolf Dreikurs sentaron las bases de lo que hoy llamamos «disciplina positiva», metodología educativa apoyada en la estimulación de conductas cooperativas en las que ni el castigo ni la recompensa tienen cabida alguna.

La disciplina positiva, como metodología educativa, se sustenta en una serie de principios sobre los que se construyen relaciones que perduran:

• La principal meta de todo ser humano es el sentimiento de pertenencia y significancia. Es decir, las personas, y en especial los niños, necesitan tener un sentimiento de conexión, sentir que pertenecen y que son importantes. Cuando un niño no siente esta conexión es cuando su comportamiento no es adecuado.

• Un niño que se comporta mal es un niño desanimado. La disciplina positiva busca cambiar las creencias para modificar el comportamiento. Detrás de un comportamiento inadecuado de un niño hay un auténtico deseo de pertenecer, y tan solo confunde la manera de conseguirlo de una forma socialmente adecuada.

• Animar y no elogiar. La consecuencia del estímulo es la autoconfianza mientras que la del elogio es la dependencia de los demás. La autoestima no se da ni se recibe; tan solo puede desarrollarse desde el sentimiento de capacidad al enfrentar frustraciones, solventar dificultades y teniendo muchas situaciones para poder aprender de los errores.

• Responsabilidad social, es decir, mostrar interés auténtico por el otro

y desear contribuir a la sociedad. Para estimular este interés social es imprescindible no hacer por un niño aquellas cosas que él es capaz de hacer por sí mismo. Si caemos en este error, los niños pensarán que están en el mundo para ser servidos en lugar de para aportar a otros. Solo se desarrollará interés social desde la educación en la responsabilidad.

• Educar con amabilidad y firmeza simultáneamente. La amabilidad es indispensable para mostrar respeto al niño y la firmeza para mostrarnos respeto a nosotros mismos. Sin embargo, nos ocurre que caemos con facilidad en educar solo con firmeza o solo con permisividad. En el primer caso, no respetamos a quien educamos y, en el segundo, no nos respetamos a nosotros mismos.

• El respeto mutuo. Respetar al niño significa conectar con él y aceptar su emocionalidad. Por otro lado, consigo respetarme a mí cuando soy coherente con lo que he decidido sin sentirme culpable ni juzgar mi comportamiento.

• El error como una oportunidad de aprendizaje. Enviar mensajes negativos cuando un niño comete un error no genera resultados positivos a largo plazo. Un error genera una maravillosa posibilidad de entrenar habilidades y competencias para la vida.

• No castigar sino enfocar al niño a las soluciones. El castigo no tiene efectos positivos a largo plazo. Hay que tener cuidado con lo que funciona a corto plazo porque no es garantía de éxito a largo plazo. La disciplina positiva se basa siempre en educar para la vida, es decir, para el largo plazo. No hay atajos. Y normalmente lo excelente lleva mucho más tiempo.

Orientar al niño a las soluciones es estimular y alentar su autoevaluación para que encuentre sus respuestas, y para que las encuentre por sí mismo, con nuestra guía y acompañamiento, en un continuo ejercicio de desapego que le lleve un día a tener las herramientas más adecuadas para desenvolverse en un mundo de adultos.

El decálogo de Bertrand Russell

Ser escuchados es la vía indispensable para conseguir sentirnos parte de cualquier grupo. Al fin y al cabo, escuchar con autenticidad debería ser la competencia social más importante a desarrollar por cualquier líder, maestro, entrenador o padre.

Este decálogo que hoy comparto contigo está extraído del artículo «La mejor respuesta al fanatismo: liberalismo», escrito por el filósofo británico Bertrand Russell y publicado en The New York Times el 16 de diciembre de 1951, ya siendo premio Nobel de Literatura (1950), en el que expuso una verdadera declaración de intenciones relacionadas con la buena educación.

La buena educación y el aprendizaje consisten en demostrar una actitud de eterno principiante, alentando de manera incansable el pensamiento inteligente, argumentando de modo veraz y con respeto, estimulando la inteligencia creativa, gozando del debate productivo de las ideas, con humildad, coherencia y honestidad.

Sin embargo, ¿en qué momento se nos olvidaron estos principios cuando educamos y lideramos en nuestros trabajos y en nuestras vidas? Bertrand Russell enumera diez fundamentos de una buena educación:

• No te sientas absolutamente seguro de nada.

• No creas que vale la pena ocultar pruebas; la evidencia inevitablemente saldrá a la luz.

• Nunca intentes desalentar el pensamiento, porque seguramente lo lograrás.

• Cuando encuentres oposición, incluso si proviene de tu cónyuge o hijos, intenta superarla con argumentos y no por autoridad, ya que la victoria que se basa en la autoridad es irreal e ilusoria.

• No sientas respeto por la autoridad de otros, ya que siempre encontrarás otras autoridades que los contradigan.

• No uses el poder para suprimir opiniones que creas dañinas, ya que si lo haces, las opiniones te suprimirán a ti.

• No temas ser excéntrico en tus opiniones, porque cada opinión ahora aceptada alguna vez fue excéntrica.

• Disfruta más con la discrepancia inteligente que con la conformidad pasiva, pues si valoras la inteligencia como debieras, aquella significa un acuerdo más profundo que esta.

• Sé escrupulosamente veraz, aunque la verdad sea inconveniente, ya que será aún más inconveniente si intentas ocultarla.

• No sientas envidia por la felicidad de los que viven en un paraíso de necios, pues solo un necio creería que eso es la felicidad.

Disfrutar, apartar el miedo al error, no utilizar ni amenaza ni castigo ni chantaje para regalar herramientas de buen aprendizaje a quienes lideramos. ¡Qué importante resulta estimular un correcto pensamiento crítico que aliente la duda razonable y la reflexión profunda en un mundo en el que han dejado de existir las verdades absolutas!

Este decálogo, de absoluta actualidad, hace que nos cuestionemos si algo ha cambiado desde que Russell lo desarrolló. Seguro que muchos educadores, líderes, padres y entrenadores tienen integrado este decálogo en su manera de hacer día a día, aunque indudablemente queda mucho camino por andar.

Aprender es aceptar la inseguridad y la duda razonable. Solo así mejoramos gracias al aprendizaje profundo y riguroso.

https://www.facebook.com/SeaOfLetters

Grupo de Telegram

Grupo de WhatsApp
Y página de Facebook
Sea Of Letters

Cuidado con lo que funciona

Leo en un artículo reciente que falta talento en las organizaciones. No me lo creo. Al menos me cuesta mucho creer que el talento es escaso. Una amiga salió llorando de su última evaluación de desempeño. Ha recibido un severo castigo por parte de su jefe. Seguramente este pensó que infligir un castigo le vendrá bien para que aprenda.

Seguimos cometiendo los mismos errores de los que llevamos quejándonos muchos años. Quizá es que no hemos avanzado nada. Es posible que el error de todo esto radique en no darnos cuenta del peligro que tienen las cosas que funcionan.

¿Es posible que alguien que ha sido castigado o humillado públicamente sienta ganas de cooperar y colaborar con entusiasmo? Mi opinión es que no. Ya son demasiadas las ocasiones que he asistido a escarnios públicos a directivos y profesionales de alto desempeño como muestra de firmeza por parte de sus superiores. Aún muchos piensan en los efectos beneficiosos del castigo para que las personas se pongan las pilas. De hecho, el castigo, la amenaza y el chantaje siguen estando en la lista de las herramientas más utilizadas a la hora de dirigir muchas organizaciones. Es posible que quienes las infligen las vean como una prueba de regio liderazgo.

Quizá es normal que estas herramientas sean tan habituales cuando también siguen siendo muy aceptadas en la educación de los niños. Si llevamos toda la vida utilizando estas fórmulas, lo fácil es seguir haciéndolo toda la vida.

El castigo funciona, ¡y vaya si funciona! Es rápido y eficaz en el corto plazo. Si lo utilizo, me aseguro mantener el control.

Es posible que quienes apuestan por estas fórmulas piensen que el castigo es la vía para llegar a conseguir que un niño se discipline y, por tanto, también lo extrapolan al adulto. También es muy probable que tengan la idea de que para que alguien se porte bien primero debe sentirse mal. Romper estos paradigmas no es tarea sencilla, en gran medida porque carecemos de las herramientas y de la habilidad

necesarias para utilizarlas de forma correcta.

Aquellos que son amigos del castigo deben saber que las consecuencias más habituales cuando se aplica son estas:

• El resentimiento, que lleva a desconfiar por completo de los demás.

• La revancha, que destruye el trabajo en equipo.

• La rebeldía, que deja de sumar y desalinea.

• La sumisión, que lleva a evadirse de futuros riesgos y a no atreverse a hacer nada sin el beneplácito de otros.

• La creencia de la incapacidad asumida, que se instaura en grandes profesionales que no son alentados.

Hasta que no dejemos de lado el castigo y lo sustituyamos por la orientación a soluciones o por las consecuencias lógicas, no conseguiremos que las personas se responsabilicen; tan solo lograremos que se sometan por miedo o se rebelen y no aporten. En ninguno de los casos es posible, ni remotamente, que el talento pueda aflorar. ¿Realmente nos falta talento o es que no sabemos generar los contextos para que aflore?

Aprende a dudar

«Siempre que enseñes, enseña a la vez a dudar de lo que enseñas»

José Ortega y Gasset.

Decía Javi Gracia, entrenador de fútbol, en una entrevista para un periódico, que dudar es la esencia de su trabajo.

He revisado en cuántos apartados aparece la palabra «duda» en mi libro: aparece en 122, por lo que creo que es un indicador más que fiable de que estoy muy de acuerdo con la reflexión de Javier Gracia.

Dudar no es un signo de indecisión, sino más bien de rebeldía, porque la duda nace de no caer en la complacencia de las respuestas tranquilizadoras, no caer en la trampa de las grandes verdades.

Dudan quienes tienen un carácter indómito y se cuestionan por naturaleza todo aquello que es presentado como una verdad absoluta. Solo se puede construir un discurso profundo si se pone en duda cualquier planteamiento, por muy de acuerdo que estés con él. Y no por el hecho de ir contra corriente, sino porque desde la duda razonable se alimenta la reflexión que nos permite observar la realidad desde el mayor número de perspectivas posibles. Es imprescindible cuestionarse para luego abrazar un planteamiento. Si no es así, el riesgo de estimular la credulidad es alto.

Posiblemente la adaptación al entorno nace de la duda razonable. Y las personas que deciden aprender lo hacen desde una actitud de adaptación permanente, poniendo en duda sus propias perspectivas para hacerlas más consistentes y flexibles. Y aunque parezca una contradicción, no lo es en absoluto (o quizá sí, quién sabe).

Hasta el propio Arturo Pérez-Reverte hace ya un tiempo compartía una reflexión sobre cómo a lo largo de su vida había ido transformando sus mayúsculas en minúsculas. Se refería a transformar

los dogmas e ir convirtiéndolos en opiniones siempre cuestionables.

En la duda hay crecimiento y desarrollo. Avanzamos cuando no tenemos certezas y nos lanzamos a la incertidumbre. Decía Miguel de Unamuno que la verdadera ciencia enseña a dudar y a ser ignorante.

Y quizá uno de los motivos por los que los seres humanos no solemos dudar es porque no hemos sido educados en el asombro y en la curiosidad. El asombro hace que descubramos nuevas maneras de observar, y la curiosidad nos anima a indagar y a no dar nada por sentado. Y de esta manera entrenamos, pulgada a pulgada, el tan necesario pensamiento crítico que en demasiadas ocasiones brilla por su ausencia.

Si de la certeza nacen la soberbia y la arrogancia mientras que la duda nos hace más humildes, ¿por qué no somos más humildes?

Epílogo

«Siempre en movimiento está el futuro», dijo una vez el maestro Yoda. Y no creo que exista una frase mejor para comenzar este epílogo.

En primer lugar, porque Álvaro es un entusiasta de la Guerra de las Galaxias y seguro que agradece esta referencia a su película favorita en las páginas que cierran su libro. Y en segundo lugar, porque creo que esta frase resume perfectamente la actitud de Álvaro ante la vida y refrenda el espíritu que destilan estas 175 ideas para alcanzar tus metas.

Si algo caracteriza a Álvaro es su permanente inquietud por aprender, su gran afán por hacer más, pero siempre mejor. Porque es de esas personas que embellecen la vida mientras dialogan con el futuro de manera curiosa y respetuosa, desarrollando una suerte de relación mágica con lo que ha de venir, mientras va dejando brotar trabajos

como este que tengo el honor de epilogar.

Recuerdo cuando el autor me comentó que iba a empezar a publicar un blog de periodicidad semanal. Recuerdo su ilusión y determinación… De esto hace ya cinco años, y Álvaro no ha faltado ni una sola vez a su cita semanal desde entonces. Porque para ser partícipe activo del futuro no basta con tener una idea feliz; hay que persistir día a día, pulgada a pulgada, con enorme tesón, clarividencia y profesionalidad.

Y ese blog, que empezó a gestarse con la materia de la que están hechos los sueños, se ha convertido hoy, pasados los años, en un libro sabio que trasciende el mensaje concreto del post semanal. Al agruparse los artículos en unidades temáticas, la fuerza de las ideas se intensifica, y estas adquieren una nueva perspectiva más poderosa y consistente. He disfrutado mucho navegando por el texto, saltando de un lugar a otro, al encontrar conexiones entre unos pasajes y otros que me han llevado a explorar muchos temas que han despertado mi más profunda curiosidad.

El autor, como soñador de realidades mejores, ha conseguido con este libro trasmitirme su inquietud permanente por formar parte de un futuro más seductor y enriquecedor. Un futuro al que, sin ninguna duda, sus atentos lectores también podrán contribuir decisivamente a partir de hoy.

Carlota Mateos

Cofundadora de Rusticae

Bibliografía

ALCÁNTARA, A. (2015): Superprofesional. Editorial Alienta, Barcelona.

ALONSO PUIG, M. (2004): Madera de líder. Ediciones Urano, Barcelona.

ÁLVAREZ DE MON, S. (2003): Desde la adversidad. Prentice Hall, Madrid.

ÁLVAREZ DE MON, S. (2012): Aprendiendo a perder. Plataforma Editorial, Barcelona.

BEN-SHAHAR, T. (2009): La búsqueda de la felicidad. Alienta Editorial, Barcelona.

BENNIS, W. y NANUS, B. (2008): Líderes. Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona.

BERNE, E. (1956): Juegos en que participamos. RBA, Barcelona.

BRONNIE, W. (2012): The Top Five Regrets of the Dying. Hay House.

CARLIN, J. (2009): El factor humano. Editorial Seix Barral, Barcelona.

CHAN KIM, W. y MAUBORGNE, R. (2008): La estrategia del océano azul. Editorial Norma, Colombia.

COLLINS, J. (2009): Empresas que caen y por qué otras sobreviven. Editorial Deusto, Barcelona.

COLLINS, J; Porras J. (2006): Empresas que perduran. Editorial

Norma. México

CONNELLAN, T. (2008): Las 7 claves del éxito de Disney. Editorial Panorama.

COVEY, S. M. R. (2007): El factor confianza. El valor que lo cambia todo. Paidós Ibérica, Barcelona.

CSIKSZENTMIHALYI, M. (1996): Fluir. Editorial Kairós, Barcelona.

ECHEVERRÍA, R. (2000): La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación. Editorial Granica, Buenos Aires.

ECHEVERRÍA, R. (2008): Ontología del lenguaje. Editorial Granica, Buenos Aires.

ECHEVERRÍA, R. (2012): Escritos sobre aprendizaje: Recopilación. Editorial J. C. Sáez, Santiago de Chile.

EL GHANDOURI, L. (2007): El despido interior. Editorial Alienta, Barcelona.

EPICTETO (2014): Un manual de vida. José J. Olañeta.

ESPAR, X. (2010): Jugar con el corazón. Plataforma Editorial, Barcelona.

ESTIARTE, M. (2009): Todos mis hermanos. Plataforma Testimonio, Barcelona.

FRANKL, V. (1979): El hombre en busca de sentido. Editorial Herder, Barcelona.

GALLWEY, T. (2009): El juego interior del tenis. Editorial Sirio,

Málaga.

GLADWELL, M. (2005): Inteligencia intuitiva. Editorial Taurus, Madrid.

GLADWELL, M. (2008): Fueras de serie. Editorial Taurus, Madrid.

GOLEMAN, D. (2006): Inteligencia social. Editorial Planeta, Barcelona.

GOLEMAN, D. (2015): Cómo ser un líder. ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa? Ediciones B, Barcelona.

GREENBERG, L. (2000): Emociones. Una guía interna. Descleé de Brouwer, Bilbao.

GÜELL, M. (2013): ¿Tengo inteligencia emocional? Paidós Contextos, Barcelona.

HERRIGEL, E. (2005): Zen en el arte del tiro con arco. Gaia Ediciones, Buenos Aires.

HONNOLD, A. (2015): Alone on the Wall. Norton & Co Inc.

JACKSON, P. y DELEHANTY, H. (1995): Canastas sagradas. Lecciones espirituales de un guerrero de los tableros. Editorial Paidotribo, Badalona.

JERICÓ, P. (2006): No miedo. Alienta Editorial, Barcelona.

KOFMAN, F. (2001): Metamanagement, vol. 1 y 2. Editorial Grito Sagrado, Buenos Aires.

LENCIONI, P. (2003): Las cinco disfunciones de un equipo. Empresa Activa, Barcelona.

L'ECUYER, C. (2012): Educar en el asombro. Plataforma Editorial, Barcelona.

LUNDIN, S.; PAUL, H. y CHRISTENSEN, J. (2001): Fish. Empresa Activa, Barcelona.

MARÍ, P. (2011): Aprender de los campeones. Plataforma Editorial, Barcelona.

MARINA, J. A. (2004): La inteligencia fracasada: Teoría y práctica de la estupidez humana. Editorial Anagrama, Barcelona.

MARINA, J. A. (2004): Aprender a vivir. Editorial Ariel, Barcelona.

MICKENBERG, R. y DUGAN J. (2014): Taxi Driver Wisdom. Chronicle publishing Co.

MORA, F. (2013): Neuroeducación. Alianza Editorial, Madrid.

NADAL, R. y CARLIN, J. (2011): Rafa. Mi historia. Ediciones Urano, Barcelona.

NADAL, T. (2015): Todo se puede entrenar. Alienta Editorial, Barcelona.

NELSEN, J. (1981): Disciplina positiva. Ediciones Ruz, México.

NELSEN, J. (2007): Cómo educar con firmeza y cariño. Ediciones Medici, Barcelona.

NORDSTROM, K. y RIDDERSTALE, J. (2008): Funky Business Forever: Cómo disfrutar con el capitalismo. Prentice Hall, Madrid.

PEÑALVER, O. (2009): Emociones colectivas. La inteligencia emocional de los equipos. Alienta Editorial, Barcelona.

PUNSET, E. (2014): El mundo en tus manos. Ediciones Destino, Barcelona.

ROBINSON, K. y ARONICA, L. (2012): El Elemento. Conecta, Barcelona.

ROSENBERG, M. B. (2006): Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida. Gran Aldea Editores, Buenos Aires.

SAVATER, F. (1991): Ética para Amador. Editorial Ariel, Barcelona.

SELIGMAN, M. (2002): La auténtica felicidad. Ediciones B, Barcelona.

SENGE, P. (1992): La quinta disciplina. Granica, Buenos Aires.

STEINER, C. (1991): Los guiones que vivimos. Editorial Kairós, Barcelona.

VALDANO, J. (2013): Los 11 poderes del líder. Conecta, Barcelona.

VILASECA, B. (2013): Qué harías si no tuvieras miedo. El valor de reinventarse profesionalmente. Random House Mondadori, Barcelona.

WEBB, C. (2016): How to Have a Good Day: Harness the Power of Behavioral Science to Transform Your Working. McMillan.

WILSON, K. y LUCIANO M. C. (2014): Terapia de aceptación y compromiso. Ed. Pirámide, Madrid.

WISEMAN, R. (2010): 59 segundos. RBA Libros, Barcelona.

ZELDIN, T. (2014): Conversación. Plataforma Actual, Barcelona.

Álvaro Merino

Es experto en liderazgo y desarrollo de Equipos de Alto Rendimiento en organizaciones empresariales y deportivas. Desde 2006 a 2010 fue director académico de la Escuela Universitaria Real Madrid – Universidad Europea donde participó de forma activa en su lanzamiento y expansión internacional. En la actualidad compagina su labor junto a deportistas y entrenadores con el acompañamiento de directivos de compañías españolas e internacionales a través de su empresa 359.es. Además es conferenciante internacional en más de 15 países de habla inglesa y española y coautor de Dirige tu vida, Emociones laborales e Instintos laborales.

Table of Contents

175 ideas para alcanzar tus metas
Portada
Contraportada
Dedicatoria
Índice
Prólogo
Agradecimientos
1. Las leyes del deporte
Se vive como se entrena
El espíritu de ir siempre un poco más allá
Entrenamiento sistemático
2. Creencias. La frontera entre lo posible y lo imposible
Navegar en un mundo VUCA
Fuera de control
¿Quieres tener razón o cambiar las cosas?
Tu conquista personal
Es momento de renunciar
La sabiduría del taxi
Nunca es tarde si la reinvención es buena
Lo que te encierra también te entierra
La espiral de la motivación
Nuevos entornos y nuevos hábitos
El mapa de Babilonia
Mayúsculas o minúsculas
La consciencia dormida
Nunca es tarde
Cuanta más seguridad, más esclavitud
Heredamos más que unos genes
3. Pisar el freno
Coach Epicteto: un manual de vida
Nos falta el silencio
El triunfo de la serenidad
El poder de la vulnerabilidad
El método Da Vinci y el cuento del hacha
Cinco reflexiones sobre tu grandeza
El experimento de la prisión de Stanford
Para lo mejor y más noble
Miradas que embellecen
¿De qué estás hecho?
Mataron a nuestra vaca
Haz de tu trabajo un espacio inteligente

Llegar
Seis claves para trabajar con sentido
¿Estar solo o sentirte solo?
4. Perseguir metas
Cómo alimentar un sueño
La vida y el huerto
Entender la vida como una expedición
Sin proyecto no hay futuro
Procrastinar o vivir
¿Cómo puedo saber lo que quiero?
Jugar con el corazón
Buscar o encontrar
Dale la vuelta a la tortilla
Las cinco lecciones de Alex Honnold
Los fracasos de la voluntad
Cómo crecer y no morir en el intento
Excelencia y exigencia
Las claves del éxito de Disney
5. Optimismo inteligente
Buen humor, mal humor
El lado oscuro del pensamiento positivo
Los riesgos de no entrenar un buen pensamiento crítico
Ayúdale a ser feliz
Fluir en mi sistema
Juego y trabajo
Jugar es un asunto muy serio
El síndrome de la felicidad aplazada
Me da miedo ser libre
Maldito lunes
En clave de felicidad
El éxito y la felicidad
Ser el mejor te roba la felicidad
6. Emociones a flor de piel
¿De qué nos hablan las emociones?
¿Tengo inteligencia emocional?
Elegir el estado de ánimo
El peso de las pequeñas preocupaciones
Ser, hacer y tener
La economía de la caricias y la empresa
No podemos cambiar el pasado
El entusiasmo y su kairós
Tengo miedo
Reduciendo el miedo
7. Entrena tu talento

Descubrir tu pasión lo cambia todo
La fórmula del talento
El primer abandono es el más difícil
Un paso adelante y dos pasitos atrás
Diez motivos para generar un talento positivo
Seis ideas para entrenar, seis razones para mejorar
Somos talento
Solo cumples los años que decides vivir
¿Cueces o enriqueces?
¿Estar en lo que falta o estar en lo que sobra?
Bajo presión
Pedir el balón
Más allá del talento
La diferencia soy yo
8. Desafiando los límites
Más allá
Kaizen
Tres razones para abandonar el victimismo
Tres motivos por los que merece la pena ser creativos
Fish
El esfuerzo y la actitud frente a la frustración
Terror al error
Las 10.000 horas de Ericsson
Ser campeón es una actitud
Los grandes desafíos del ser humano
Quien resiste gana
La milla milagro
Dueños de nuestras actitudes
Si crees que no puedes mejorar, no sabes nada de la vida
Herminator
Haile Gebrselassie
Los límites Baumgartner
No más clasificaciones estúpidas
Resiliencia en el deporte
Chris Waddell o el reto de lo imposible
Los malos son siempre los mismos
Que no te digan que no puedes
Trabajar duro o trabajar bien
9. Somos lo que aprendemos
Aprender de los campeones
Quiero ser vulnerable
El bambú y el aprendizaje
La responsabilidad del aprendiz
La derrota nos ayuda a digerir la victoria

Un nuevo reto académico
Punto de situación
Cosas que se nos olvidan
Si no aprendes a fracasar, no aprenderás nunca
Se aprende más del éxito que del fracaso
Si solo tienes un martillo, todo te parecerá un clavo
La arrogancia nacida del éxito
Éxito. La importancia de la celebración
Las cosas son necesarias
La delgada línea roja del compromiso
Calladito motivas mejor
10. Liderar es regalar contextos
Los líderes y el compromiso
Los líderes y las relaciones interpersonales
El arte de conversar
La generosidad
Descubrir el camino
La empatía
Aguarda y confía
Líderes que dejan huella
Lecciones de Phil Jackson
Necesitamos otros líderes
Querido Juan Mayorga
La eterna sonrisa de Mandela
El loco Bielsa
El liderazgo auténtico
Lo importante no es lo que se promete, sino lo que se cumple
El Celler de Can Roca: un número uno diferente
11. No somos islas. El poder del equipo
Todos mis hermanos
La teoría de la restricción de Goldratt y la gestión de equipos
Un equipo en cinco claves
El talento no es una isla
El factor confianza
La confianza y los desafíos de la transformación
¡Es la última vez que vengo! Una lección de trabajo en equipo
Equipo de leyenda
Equipos que temen el conflicto
Claves para descubrir a un equipo comprometido
La inteligencia compartida
Pequeños cambios que hacen grandes equipos
Equipos sanos, equipos competitivos
12. Educar es enseñar a dudar
El combustible de la educación

Generar contextos inteligentes
Solo pueden enseñar los que aman a sus aprendices
Prefiero alentar que elogiar
Los mandatos del no
El efecto ¡guau!
La fortuna sonríe a los audaces
Lo suficientemente lejos
Sobrevuelan padres helicóptero
Seis aprendizajes para ser resilientes
Cinco cosas que no pueden enseñarse y que necesitan ser aprendidas
La educación es el principal obstáculo a la inteligencia
¿Obedientes o responsables?
Crear protagonistas
La disciplina positiva
El decálogo de Bertrand Russell
Cuidado con lo que funciona
Aprende a dudar
Epílogo
Bibliografía
Álvaro Merino